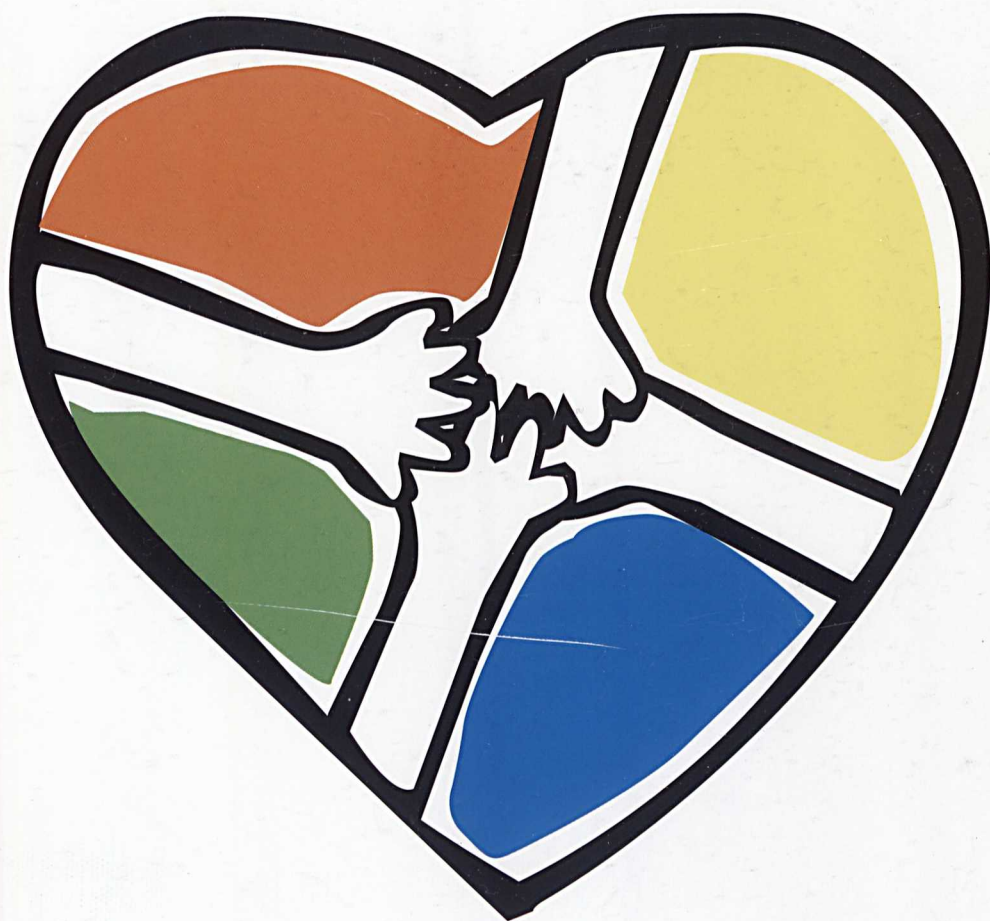


Vanzelfsprekend Veilig

Veilig ondernemen als corebusiness



Auteurs: Johan Gort, Annick Starren

Vanzelfsprekend Veilig

Veilig ondernemen als *corebusiness*

Auteurs:

Johan Gort, Annick Starren

Met medewerking van:

Johan Reinders,
Johan van der Vorm,
Gerard Zwetsloot,
Linda Drupsteen
Marcel Keus,
Pieter Mesu,
Jan Popma,
Xandra Thie

Redactie:

Wijbrand Schaap

“In iedere organisatie bestaat drie soorten werk. Werk waarmee waarde voor klanten wordt gecreëerd. Werk dat absoluut noodzakelijk is om het eerste te kunnen doen. En overbodig werk.”

BRON: DRUCKER

Inhoud

5	Voorwoord
6	Inleiding: Spaanders en blaren
8	Veilig ondernemen: Minder vallen en meer opstaan
18	De praktijk: Vijf echte bedrijven
54	Loont veilig ondernemen?
	Bijlagen
64	Bijlage 1: Motieven om veilig te ondernemen
82	Bijlage 2: Literatuurverwijzingen
85	Over de auteurs

Voorwoord

Ik ben het probleem. Het probleem dat de auteurs beschrijven. Ik heb wel iets met management en niets met veiligheidskunde. Dacht ik. Ik ben in zekere zin het motief dat de schrijvers hadden, toen ze met hun boek begonnen. Two worlds apart, gescheiden werelden die pas functioneren, ècht functioneren, als ze elkaars betekenis erkennen en benutten. In de verschillen schuilt de kracht, in de overeenkomsten de kans.

Dit boek bemiddelt tussen die werelden en doet dat op een voortreffelijke manier. Verwant met de veiligheidskunde, daarin opgeleid en opgevoed, maken de auteurs de verbinding met management en organisatie.

Het onderwerp is belangrijk. Het verlagen van risico's, het beheersbaar maken ervan, schept de voorwaarden voor duurzame productie. Incidenten bedreigen niet alleen de continuïteit maar ook de 'license to operate' van de onderneming.

Daar komt bij dat de acceptatie van incidenten gering is. En steeds geringer wordt. Domme pech wordt niet aanvaard. Dat is de paradox van de veiligheidskunde. Hoe beter zij in haar opdracht slaagt, hoe geringer de acceptatie van tegenslag wordt.

Die paradox zien wij op tal van terreinen. Als computers steeds sneller worden neemt de ergernis over steeds korter wordende wachttijden niet af, maar eerder toe. We raken verwend en steeds sneller geïrriteerd. Zoiets gaat ook op voor machts- en inkomensverschillen. Hoe geringer de verschillen, des te geïrriteerder we zijn over de resterende verschillen. Als die in ons nadeel zijn.

Management staat voor de opgave doelen te bereiken tegen aanvaardbare kosten. Effectief te zijn en efficiënt. Dan is veiligheid een voorwaarde zonder glans. Een kostenpost met een al te vanzelfsprekende opbrengst. Er gebeurt niets. Niets. En dat is de bedoeling. De veiligheidskunde doet in stilte haar werk. Daar zou dat ophefmakende management nog wat van kunnen leren.

Dat het een het ander nodig heeft maakt het boek duidelijk. Management en veiligheid. Het wijst de weg. Dit boek had er moeten zijn toen het er niet was. Maar we moeten niet zeuren: het is er nu. Dankzij de auteurs. Zij willen gelezen worden. Ik zou het maar doen.

Harry Starren
algemeen directeur
de Baak, Management Centrum VNO-NCW

Inleiding

Spaanders en blaren

Een ondernemer wil de beste producten maken, de effectiefste diensten leveren. Logisch: wie slecht werk levert wordt daar ogenblikkelijk op afgerekend. De wereld is immers klein en het maakt steeds minder uit waar iets gemaakt wordt en door wie iets geleverd wordt. Het is dus niet alleen belangrijk dat je goede kwaliteit levert: je moet dat ook nog eens zo goedkoop en snel mogelijk doen.

'Waar gehakt wordt, vallen spaanders'. Een ondernemer weet dat. Een ondernemer weet ook dat 'wie zijn gat verbrandt, op de blaren moet zitten'. En al die uitdrukkingen vertellen één ding: ondernemen is risico lopen. Dat is ook de 'fun' van een eigen bedrijf. Maar risico's kunnen je boven het hoofd groeien. Risico's kunnen fatale gevolgen hebben, wanneer 'opereren op het scherpst van de snede' verandert in roekeloos gedrag.

Een bedrijfsongeval met gewonden of rampzalige gevolgen voor de directe omgeving kost je je geld, je reputatie en soms je bedrijf. Klanten waarderen het niet dat een ondernemer moedwillig onnodige risico's neemt. Dat is natuurlijk logisch wanneer een bedrijf de klant of diens huis in gevaar brengt, maar het blijkt voor de klant even belangrijk te zijn dat de werknemers van dat bedrijf geen gevaar lopen. Simpel gezegd: de klant blijft geen producten waar – letterlijk of figuurlijk – bloed aan kleeft.

Veiligheid moet dus eigenlijk voor alles gaan. Daar heb je mensen voor: veiligheidsadviseurs, veiligheidsdeskundigen. Veiligheidsbeleid is soms zelfs verplicht. Maar al die adviseurs met hun regels, procedures en verboden kunnen het tempo uit het bedrijf halen, de schwing uit de onderneming. Veiligheid is geen 'fun'. Daarom schiet veiligheid er nog wel eens bij in. Met alle gevaren van dien.

TNO heeft onderzocht hoe ondernemen veiliger kan worden zonder de pit uit het bedrijf te halen. De oplossing blijkt eenvoudig: veiligheid kan alleen vanzelfsprekend worden, wanneer die deel is van de *corebusiness* van een bedrijf.

Maar wat wil dat eigenlijk zeggen, en hoe doe je dat: veiligheid als *corebusiness*? En wat is dat eigenlijk, *corebusiness*?

Kort gezegd: de *corebusiness* is de kern van de onderneming. De kern van de onderneming is het hart van de onderneming, maar ook het hoofd: de sturende gedachte van een bedrijf. En die sturende gedachte is niets zonder de handen van het bedrijf: de handen die maken wat het bedrijf wil maken. En hart, hoofd en handen zijn natuurlijk slechts het omhulsel van de echte kern van het bedrijf: de ziel van de onderneming. En ziel is pit. Wanneer veiligheid in de ziel van het bedrijf zit, is het bedrijf pas echt veilig. Dat straalt het bedrijf ook uit op de omgeving.

Kern, hart, hoofd, handen, ziel en uitstraling zijn natuurlijk lastige begrippen om te gebruiken bij zoets ingewikkelds als ondernemen. TNO spreekt daarom liever van structuur, cultuur, leervermogen en buitenwereld.

Structuur is dan de fysieke en organisatorische opzet van het bedrijf: hoe lopen de communicatie- en gezagslijnen, wie is waar verantwoordelijk voor en waar wordt wat op welke manier gedaan?

Met cultuur bedoelen we de manier waarop er in een bedrijf gedacht wordt, en wat de mensen aan de top en op de vloer belangrijk vinden en of dat enigszins met elkaar op één lijn zit.

Het leervermogen slaat op hoe de onderneming goede of slechte gebeurtenissen ervaart en om weet te zetten in nuttige lessen voor de toekomst.

Dit alles bepaalt ook hoe de omgeving het bedrijf ziet en hoe het bedrijf omgaat met klanten, aandeelhouders en bestuurders. Dat is de buitenwereld van de onderneming.

Het woord 'veiligheid', maar ook het idee 'veiligheid' moet in alle vier de aspecten van een bedrijf een prominente plaats innemen. Dan pas kun je spreken van een veilige onderneming: een onderneming die veiligheid tot de 'corebusiness' heeft gemaakt.

Leeswijzer

Veilig ondernemen is te leren. In de komende hoofdstukken staat dat leren centraal. Leren kun je doen uit boekjes, maar handiger is het om te leren uit de praktijk.

In het hoofdstuk 'Vallen en opstaan' geven we daar twee duidelijke voorbeelden van: een schrikbeeld en een behartenswaardig ideaal. Deze twee uitersten hebben we tastbaar gemaakt: het lijken twee echte bedrijven, maar van het ene bedrijf hopen we dat het niet bestaat, en van het andere hopen we dat het ooit zal bestaan. Ze geven in ieder geval allebei goed aan hoe belangrijk het is om veiligheid op te nemen in de *corebusiness* van een onderneming. We hebben de eigenschappen van de twee voorbeeldbedrijven ontleend aan de praktijk: vijf bedrijven zijn door ons doorgelicht op hun veiligheid.

In het hoofdstuk 'De praktijk' laten we met die vijf bestaande, maar anoniem gemaakte bedrijven zien hoe het er in de alledaagse werkelijkheid aan toe gaat. Daarin wordt al meteen duidelijk dat bedrijven die meer veiligheid in hun kern hebben opgenomen, vaak ook op alle andere gebieden beter presteren.

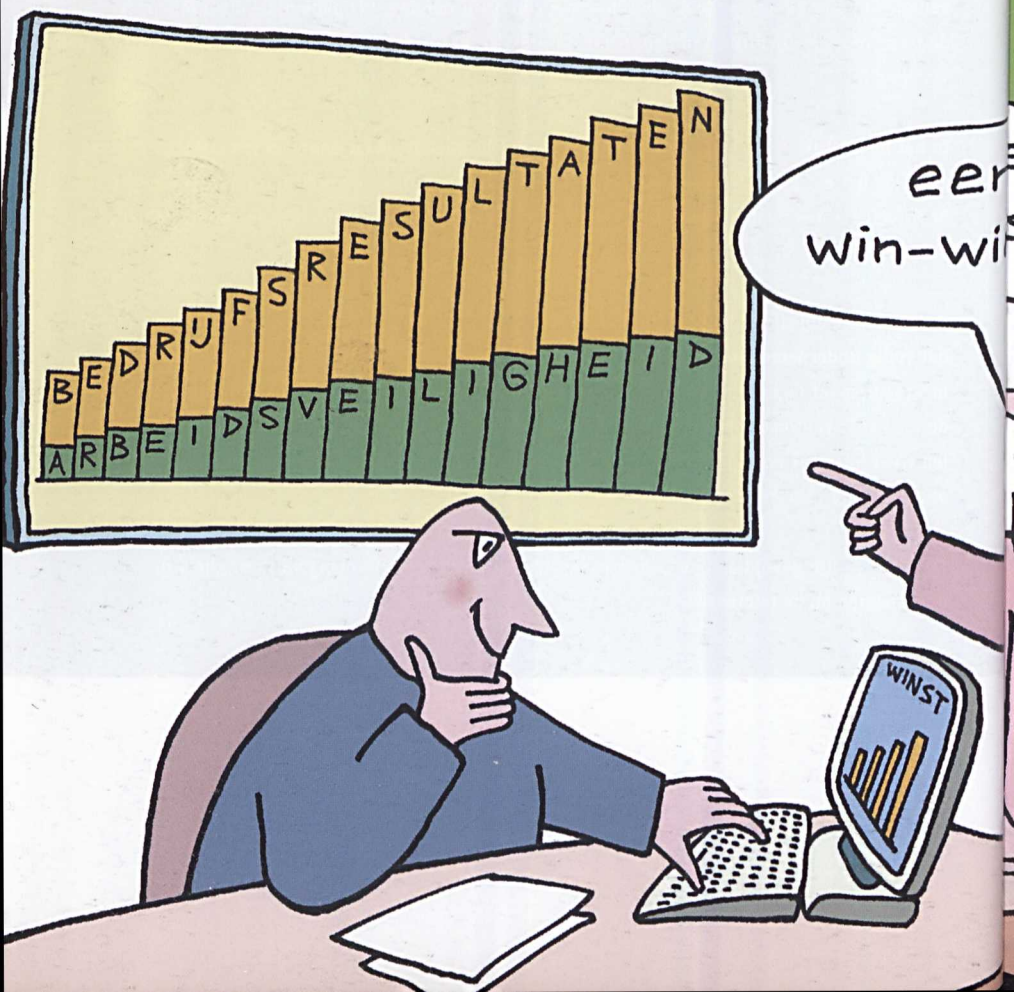
Dat wordt helemaal duidelijk in het hoofdstuk 'Loont veilig ondernemen?', waarin we constateren dat veilig ondernemen loont. Of het aantal ongevallen is afgenomen, is in zo'n korte tijd nauwelijks meetbaar, maar de intentie om veilig te werken is verhoogd. In dit hoofdstuk introduceren we ook de *scan safety@corebusiness©*, die TNO heeft ontwikkeld. Daarmee is uiteindelijk goed vast te stellen waar letterlijk en figuurlijk winst is te behalen door de veiligheid beter in de *corebusiness* van de onderneming in te bedden.

De bijlagen zijn gewijd aan de theoretische achtergrond over het belang van veiligheid in het ondernemen en de referenties.

Veilig ondernemen: Minder vallen en meer opstaan

Structuur, cultuur, leervermogen en buitenwereld zijn natuurlijk mooie begrippen, maar hoe zijn ze in de praktijk terug te vinden? En hoe kun je bepalen of 'veiligheid' daar op een goede manier in verweven is? Sterker nog: kun je inderdaad precies omschrijven wat een bedrijf moet doen om een vanzelfsprekend veilig bedrijf te worden? Zijn er voorbeelden te vinden van hoe het moet, of hoe het juist niet moet? TNQ heeft dat onderzocht door vijf heel verschillende bedrijven door te lichten op hun veiligheid. Eén chemisch bedrijf, twee metaalverwerkende, waarvan er één groot, en de ander klein was, en twee bedrijven die in de voedingsmiddelenbranche actief zijn, helpen ons zo om inzicht te krijgen in de praktijk van alledag.

Deze vijf praktijkonderzoeken (*casestudies*) leverden een schat aan informatie op over hoe je je juist wel, en hoe je je juist niet moet gedragen om een veilige onderneming te zijn. Die twee uitersten hebben we vervolgens apart gezet, om zo twee fictieve bedrijven in het leven te roepen: het veilige bedrijf en het onveilige bedrijf. Aan u, als ondernemer, werknemer of veiligheidsdeskundige, dus de keuze: wil ik één van de twee zijn? En: mocht u zich in sommige aspecten van één van de twee uitersten herkennen, dan is dat logisch. De kenmerken van de veilige en de onveilige onderneming zijn immers rechtstreeks aan de alledaagse praktijk ontleend.



Hoe leert een bedrijf?

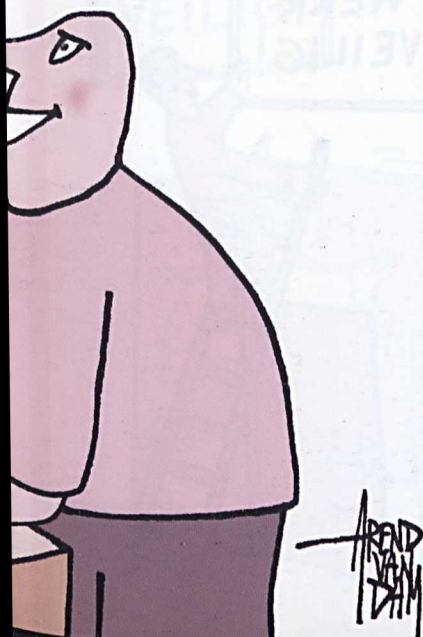
Iedereen die zich ooit aan een kachel heeft gebrand weet dat dat pijn doet. De les is dan: dat is onaangenaam, dus kun je beter voortaan niet meer doen. Dat is een logische les, die meestal impliciet volgt uit de ervaring. De meeste mensen vinden die les zo vanzelfsprekend, dat ze het daar ook bij laten. Het wordt cultuur, en iedere nieuwkomer zal dat op zijn eigen manier moeten leren, en waarschijnlijk pas doordat de nieuwkomer zelf een keer met de kachel in aanraking zal komen. Zo leren heet 'enkelvoudig leren': je ervaart iets en je past je gedrag daarop aan, maar meer ook niet.

Enkelvoudig leren neemt de oorzaak van het probleem niet weg. De kachel is er nog steeds, en je bent zelf nog steeds regelmatig in de buurt van de kachel. Ook al heb je geleerd dat je niet aan de kachel mag komen, je kunt dat niet helemaal uitsluiten. Op bedrijfsniveau is het probleem dan opgelost door een touwtje om te kachel te spannen met daar een briefje bij: 'niet aanraken: heet.' Er is een regel ingevoerd.

Een hoger niveau van leren bereik je door je gedrag zo aan te passen, dat de kans om in de buurt van de kachel te komen, tot een minimum wordt beperkt. Een bedrijf geeft blijk van zulk 'dubbelslag leren' door processen en procedures zodanig aan te passen dat het nog steeds aanwezige risico zo klein mogelijk wordt. Ongelukken zijn nog steeds niet uit te sluiten, maar worden meer en meer een kwestie van menselijk handelen. De leus, 'Wie zijn gat verbrandt, moet op de blaren zitten', wordt daardoor meer een verwijt aan die ene ongedisciplineerde werknemer die zo nodig veel risico wilde lopen. Ook tweeslag leren gebeurt nog steeds grotendeels op het niveau van de bedrijfscultuur: behalve regels, worden ook methodes aangepast.

Echte veiligheid bereik je dus pas door ook het derde, en hoogste niveau van leren te bereiken. Daarvan geef je blijk als je het hele bedrijf zodanig inricht, dat er helemaal geen risico meer kan worden gelopen. De kachel is vervangen door een goed geïsoleerde verwarmingsketel in een aparte, afgesloten ruimte en de werkvloer heeft centrale vloerverwarming. Hiermee toon je aan dat je daadwerkelijk geleerd hebt: je hebt gekeken wat er gebeurde, en waarom. Je hebt gekeken hoe dat gebeurde en vervolgens ook hoe het voorkomen kan worden. Uiteindelijk pas je niet alleen de cultuur, maar ook de structuur van de organisatie zodanig aan, dat de situatie volledig, en vanzelfsprekend, veiliger wordt. Drieslag leren leidt dus altijd tot fundamentele verbeteringen, die voelbaar zijn in alle geledingen van de organisatie.

echte
situatie...



MODELBEDRIJF 1

Het worst case voorbeeld

Brokken, het kwaliteits- product van Firma Brocques en CO

Het totaal fictieve bedrijf Firma Brocques en CO heeft een duidelijke *corebusiness*. Het bedrijf is al jaren marktleider met zijn unieke product, dat bovendien van hoge kwaliteit is, en daarom wereldberoemd. Veiligheid zit niet in de *corebusiness*, want Firma Brocques en CO maakt alleen maar brokken. In alle soorten en maten.

Brokken in de structuur

- Gisteren kreeg een brokkenwalser zijn hand tussen de brokkenstopper. Het was al de zoveelste keer dat dat bij die stopper gebeurde. Maar niemand weet precies hoe vaak dat gebeurde. Het wordt namelijk niet geregistreerd en er zijn ook geen regels over hoe je met de brokkenstopper om moet gaan.
- Natuurlijk was het bekend dat de boel veiligheidstechnisch niet helemaal lekker liep. Daarom hebben we ook een extra kracht ingehuurd.
- We hebben het management weer eens helemaal anders opgezet. We gaan in kleine teams werken. Dat werkt sneller, en is goed voor de sfeer. Of we daarmee ook iets aan de veiligheid kunnen doen? Geen idee.
- We hebben precies in kaart hoe vaak we de brokkenpropper hebben moeten stilleggen vanwege regulier onderhoud. Dat is handig. Of we die ook wel eens hebben moeten uitzetten omdat er iets fout was gegaan? Tsja. Goede vraag, wel.
- We hebben een nieuw product ontwikkeld, dat zijn ding nog beter doet in kleine ruimtes. Of we daarmee ook het werk veiliger hebben gemaakt? Niet over nagedacht. Kon dat dan?



- De afdeling inkoop heeft een goedkope partij grondstof op de kop weten te tikken. Het spul stuift wel meer, maar is dat een probleem? Stond er 'sprinkler verplicht' op de verpakking? Dat hebben jullie toch wel?
- De afdeling verkoop heeft een mega-order in de wacht gesleept. Kunnen we voor volgende week het dubbele leveren? Dan zet je de wals en de propper toch gewoon op vijf? Mag dat niet? Van wie niet? Het kan toch? Nou dan.
- We hebben wel een hele paragraaf in het kwaliteitsboek geschreven over veiligheid. Waar die staat? Helemaal achterin.
- Wanneer er iets te verbeteren valt aan de veiligheid, dan bespreken we dat in het management overleg. Daarna kijken we wel of we het aan de verantwoordelijken doorgeven.
- Wie er over veiligheid gaat? Soms doet Karel dat, maar Raoul weet er ook wat van. En Ibrahim doet het soms 's morgens.
- Wanneer de propper achterloopt bij de stopper dan zetten we wat stoppermensen in bij de propper. Die hebben zo door hoe dat werkt.

Brokken in de cultuur

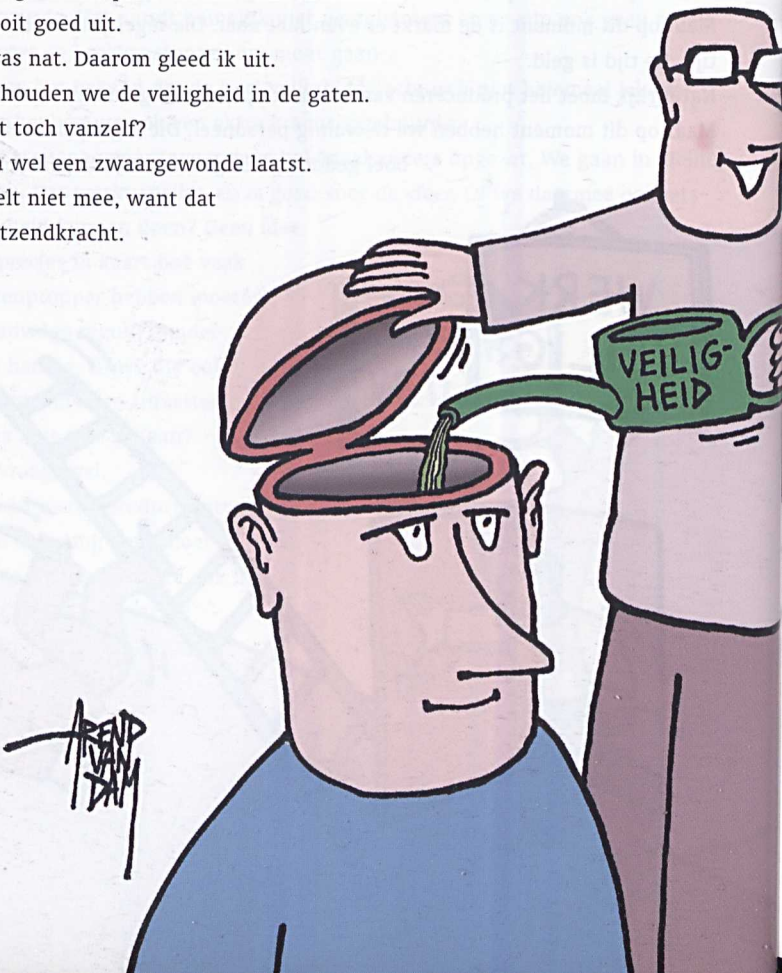
- De mensen op de vloer en bij de verkoop weten best hoe het veiliger kan. Ze doen het nog niet. Of het management daar consequenties uit moet trekken? Lijkt me niet.
- Waar brokken gemaakt worden, maak je wel eens brokken.
- Een gewonde brokkenpropster kan toch geen kwaad voor de naam van het bedrijf?
- We zijn gecertificeerd voor brokken prop proces, niet voor het stoppen. Als de stopper minder veilig is, maakt dat dus ook niet zoveel uit.
- Er hangt wel een bordje 'Handen wassen na toiletbezoek', maar wie wast er nou tussentijds zijn handen, als je snel weer met die stoffige spullen aan slag moet?
- We hebben de veiligheidsstructuur wel op orde, hoor. Geloof ik. Dat was de laatste keer dat we keken nog zo. Hoe lang dat geleden is? Weet jij het?
- Natuurlijk moet het produceren van brokken op een veilige manier gebeuren. Maar op dit moment is de markt er even niet naar. Die regeltjes kosten een hoop tijd. En tijd is geld.
- Natuurlijk moet het produceren van brokken op een veilige manier gebeuren. Maar op dit moment hebben we te weinig personeel. Die regeltjes leveren een boel gedoe op. En gedoe is tijd is geld.



- Veiligheid? Dat moet ik als afdelingschef inderdaad in de gaten houden. Maar ik moet al zoveel andere dingen doen. Dan ga ik niet kijken of iedereen zich wel aan die regeltjes houdt.
- Ik houd me wel aan de regels. Voor zover nodig. Wat mijn buurman doet, moet hij zelf weten.
- De markt vraagt om steeds weer nieuwe en betere, effectievere brokken. Dan ga ik me niet zorgen maken over hoe die veiliger geproduceerd kunnen worden. Dat komt nog wel. Eerst nieuwe brokken maken.
- Hans doet de veiligheid. Al heeft hij daar helemaal geen zin in.
- Wat die kapotte hand van die brokkenstopperkijker eigenlijk kost? Nooit uitgerekend, eigenlijk.
- Je moet natuurlijk wel goed kijken wat je doet.
- Moet ik zo'n gekneusde pink ook nog in allerlei boeken op gaan schrijven? Ik heb wel wat beters te doen, zeg.

Brokken bij het leren

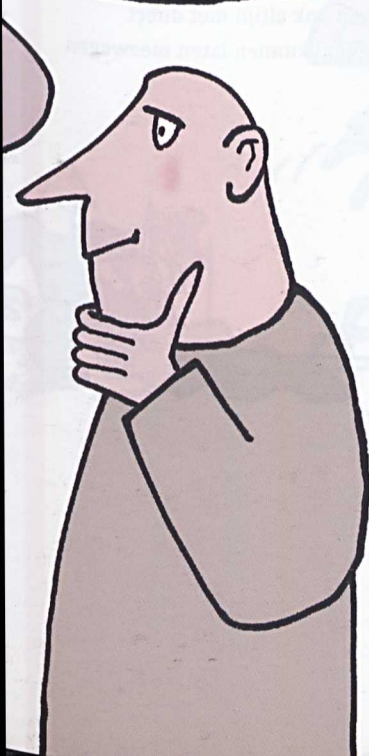
- Als mijn buurvrouw haar helm niet op doet, ga ik daar niet over zeuren.
- Vergaderen over veiligheid? Mij niet gezien. Ik versta die lui niet eens.
- Als er een ongelukje is gebeurd bij de brokkenpropper, ruimen we de boel natuurlijk wel op. En we sturen een fruitmand.
- Het gaat nogal vaak bijna mis. Hoe vaak en wanneer precies? Geen idee. Dat houden we niet bij.
- We hadden laatst weer een enorme vertraging in de levering van een partij brokken aan Japan. Hoe dat kwam? Administratieve dingen, een vastloper bij de propper. Ging er ook een stoppermedewerker onderuit op die gladde vloer daar? Dat hebben we niet meegeteld. Dan kan je wel bezig blijven.
- Het veiligheidshandboek dat we hebben gaat al 35 jaar mee. Goed boek.
- Dat van die gebroken pink? Ze zat weer te dromen. Ze kijkt nooit goed uit.
- De vloer was nat. Daarom gleed ik uit.
- Natuurlijk houden we de veiligheid in de gaten. Dat spreekt toch vanzelf?
- We hadden wel een zwaargewonde laatst. Maar die telt niet mee, want dat was een uitzendkracht.



Buitenbrokken

- De opslagloods is overvol, we komen nergens meer bij. Maar de afdeling Inkoop ziet de prijzen stijgen en wil snel actie. Ze zouden eens in de opslagloods moeten komen kijken.
- We hebben inderdaad wat nieuwe regels ingevoerd, en werken anders. Geloof ik. Dat moest van de wetgever, dus van harte is het niet.
- We kunnen niet accepteren dat er wel eens een bedorven brok tussen zit. Of dat er brokkenpoeder in het riool komt. Dat kost klanten.
- Ons brokkenpoeder wordt milieu verantwoord gewonnen. Bovendien denken we bij de inkoop heel goed om het locale milieu in Afrika. We stichten er zelfs scholen. Hier maken we alleen brokken.
- Bij een rondleiding gaan we geen veiligheidsschoenen en haarnetjes uitdelen aan de klanten die komen kijken. Dat is nogal duur en het zou het idee kunnen wekken dat we iets gevaarlijks doen.
- Een van de chauffeurs van brokkenpoedertransportbedrijf Van Kuchelen scheurde laatst weer met 90 kilometer per uur het terrein op. Daar zeggen we niets meer van, want ze luisteren toch niet.

veiligheid moet
tussen de oren
zitten...



MODELBEDRIJF 2

Het best case voorbeeld

Veiligheid, de corebusiness van Santabona Vangnetten

Het eveneens totaal fictieve Santabona fabriceert vangnetten. Met vangnetten mag nooit iets mis gaan. Een defect vangnet kan rampen veroorzaken. Daarom moet niet alleen het product foutloos zijn, ook het bedrijf moet perfect werken. Ongevallen kan Santabona zich niet permitteren.

Veiligheid in de structuur

- De manager van de productieafdeling kreeg dit jaar een bonus omdat voor het derde achtereenvolgende jaar het aantal veiligheidsincidenten op nul was gebleven.
- De directeur heeft een apart veiligheidsoverleg, met alle betrokken werknemers.
- Veiligheid is een van de indicatoren in de bedrijfsbechmark over alle locaties heen.
- Alle leidinggevendenden houden bij hoe we presteren op veiligheids- en gezondheidsgebied. Ze passen hun beleid ook aan op basis van die gegevens.
- Wanneer we kiezen voor veranderingen in het management, of nadenken over nieuwe investeringen, speelt het veiligheidsaspect daar altijd een rol bij.
- Volgens die procedure bespreken we die vernieuwingen ook altijd met direct betrokkenen, zodat we aspecten als comfort en veiligheid kunnen laten meewegen in de beslissing.



- Onze manager veiligheid is ook manager kwaliteit (het een kan niet zonder het andere).
- Alle ingenieurs krijgen veiligheidstraining. Dat is onderdeel van de standaard trainingscyclus.
- We kunnen wel zeggen dat we de beste zijn, maar dat is niet genoeg. We hebben daarom al onze arbo-activiteiten laten certificeren.
- Het helpt dat we het veiligheidsbudget apart in de jaarplannen opnemen.

Veiligheid in de cultuur

- We gaan hier bij Santabona als vrienden met elkaar om. Dat koesteren we.
- De directeur is verantwoordelijk voor de veiligheid. Maar hij voelt zich er ook verantwoordelijk voor.
- We maken dan wel vangnetten, uiteindelijk zijn het toch de mensen die die vangnetten maken. Om hun gaat het. Tevreden mensen werken veilig.
- Onze eigen arbodienst heeft een direct lijntje naar de algemeen directeur.
- Jan gaat nu over de veiligheid. Hij is de beste voor die managementfunctie, want als voormalig lijnmanager weet hij precies hoe het er op de werkvloer aan toe gaat en hoe de verantwoordelijkheden liggen.
- We houden de communicatielijnen kort en de sfeer open. Zo voelt iedereen zich bij alles betrokken. Ook bij de veiligheid.
- Een veiligheidsprobleem is een ramp voor de reputatie van het bedrijf.



Veiligheid in het leren

- We delen onze eigen ervaringen met veiligheidskwesties met alle andere vestigingen van het bedrijf en doen dat zelfs met foto's. Ook wereldwijd.
- Veiligheid werkt door in de kwaliteit en omgekeerd. Beide zaken zitten immers tot op het hoogste niveau in het bedrijfsmanagement verankerd.
- We weten wat werkt om onze vangnetten veiliger te maken. Dat passen we ook toe om ons werk veiliger te maken.
- Onze veiligheidsdeskundige voert HAZOP onderzoeken uit met verschillende functiemedewerkers 'on the job'. In deze 'Hazard & Operability-studies' kan hij samen met bijvoorbeeld de procestechnoloog, die alles weet van de manier waarop we hier werken, en mensen van de vloer zelf, ervoor zorgen dat we leren van het werk dat we doen.
- Wanneer er iets fout gaat, gebruiken we dat. We kunnen dankzij zo'n incident ons werkproces verbeteren.
- We bespreken de veiligheid van ons werk met de betrokkenen uit de diverse hoeken van de organisatie. Een multidisciplinaire kijk levert nog wel eens onverwachte inzichten.
- Het klinkt misschien raar, maar ze luisteren echt naar ons, daar bij het management.
- Iedere paar maanden hebben we cursus veiligheid, waarin nieuwe ervaringen zijn verwerkt. Ook het management doet aan die cursussen mee.
- We hebben een ideeënbus. Sterker nog: iemand leegt die regelmatig. En we merken dat er wat met die ideeën gebeurt.

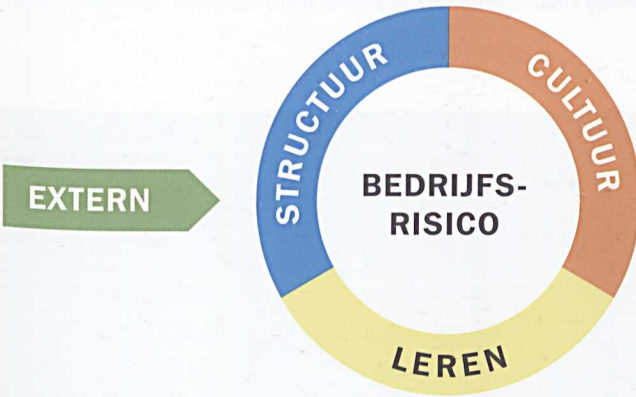
Veiligheid voor de omgeving

- Iedereen die hier binnenkomt krijgt veiligheidsschoenen, een stofbril en helm uitgereikt. Zulke persoonlijke beschermingsmiddelen bieden we ook te koop aan aan leveranciers die hier dagelijks over de vloer komen.
- We sturen onze veiligheidsregels op aan onze leveranciers en relaties die ons regelmatig bezoeken. Wanneer zij die ondertekenen weten wij zeker dat ze informatie ook werkelijk tot zich nemen. Daar praten we met elkaar over.
- Een leverancier die onverhoopt toch nog een regel overtreedt wanneer hij bij ons binnenkomt, krijgt dat luid en duidelijk te horen.
- Zekerheid is ons product, veiligheid dus ons imago. Zonder dat kun je niet overleven.
- We hebben een heel goed contact met het buurtcomité, de lokale politiek, de belangenclubs, een milieuorganisatie en de overheid. Zo kunnen we elkaar goed betrekken bij toekomstige veranderingen en eventuele problemen voorkomen.
- Er kwamen nieuwe regels van het ministerie. Die zien we als een kans om ons productieproces nog beter en veiliger te maken.

Het model Veilig Ondernemen

Onze kijkwijzer is samengevat in het model Veilig Ondernemen[®]. Het model bevat de 3 pijlers structuur (hoofd), cultuur (hart), leervermogen (handen). Juist in tijden van verandering is het belangrijk een organisatie in haar context te bezien. Om die reden hebben we een 4e pijler toegevoegd, namelijk externe aanpassing (uitstraling). Zoals zal blijken hebben de organisaties voor alle 4 de pijlers de touwtjes in handen om veiligheid te verbeteren. Dit model geeft de aanknopingspunten om verbinding te leggen tussen veiligheid en de *corebusiness*.

FIGUUR 1 Model Veilig Ondernemen[®]



De corebusiness is beschreven in termen van:

- kernactiviteiten van een bedrijf (hoofd);
- kernwaarden die werknemers en leidinggevenden in het bedrijf met elkaar delen (hart);
- kerncompetenties die benodigd zijn om het bedrijf te runnen en om te produceren (handen);
- afstemming van het bedrijf op de externe omgeving (uitstraling);

De aansturing van veiligheid is beschreven in termen van:

- de structuren, systemen en processen die zijn ingericht om op veiligheid te sturen (hoofd);
- de gedeelde normen, waarden en percepties rondom veiligheid (hart);
- de wijze waarop het bedrijf leert van eerdere ervaringen, incidenten en ongevallen (handen);
- afstemming van het veiligheidsbeleid op de externe omgeving (uitstraling);

De praktijk: Vijf echte bedrijven

Wanneer je een bedrijf analyseert aan de hand van cultuur, structuur, leervermogen en buitenwereld heb je goed gereedschap in handen om verbeteringen aan te brengen. We hebben dat kunnen aantonen met de vijf casestudies waarop de twee voorbeeldbedrijven uit het voorgaande hoofdstuk zijn gebaseerd.

Bedrijf

Core Business




Branche

Grootte

Positie in branche

Veiligheid

Risico's

-  Ook externe veiligheid
-  Kans op dodelijk ongeval
-  Vooral arborisico's

A

Produceer van metaal en kunststof producten en diensten op het gebied van onderhoud en reparatie

Metaal

Circa 4600

Onderdeel multinational

99 ongevallen met, 503 zonder verzuim in 2003 (ca. 0,02 ongeval per medewerker)

Lawaai, fysieke belasting en machine-veiligheids-risico's



B

Verwerken van grondstof tot beperkt houdbare voedingsmiddelen voor voornamelijk retailers

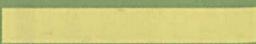
Voeding & genot

Circa 180

Onderdeel van internationaal bedrijf, koploper in Europa

13 ongevallen in 2003, een ernstig ongeval. (ca. 0,07 ongeval per medewerker)

Vallen, struikelen, snijden.



Voor die vijf casestudies hebben we vijf bedrijven uitgezocht uit sectoren die aan een paar voor ons noodzakelijke criteria voldeden. Allereerst moest er in de sector een veiligheidsprobleem zijn: een bedrijf waar binnen of buiten de poort nooit iets misgaat, levert niet zoveel interessante gegevens op. We zochten dus sectoren waar relatief veel ongevallen gebeuren, of waar de omgeving risico loopt. Daar kunnen we ook verbeteringen verwachten. Verder zochten we sectoren waar redelijk veel mensen in werkzaam zijn en waar al een 'platform' is om nieuwe veiligheidskennis te verspreiden. Zo kwamen we uiteindelijk uit bij de vijf bedrijven van deze proef. Twee metaalbedrijven, twee voedingsmiddelenbedrijven en één chemisch bedrijf. Van de metaalbedrijven is één onderdeel van een multinational, terwijl de ander een puur Nederlands bedrijf is. Het chemische bedrijf is een typische ondernemer uit het Midden- en Klein Bedrijf. De twee voedingsmiddelenbedrijven zijn koplopers in hun branche. In het volgende overzicht zijn de kenmerkende eigenschappen van de vijf ondernemingen op een rijtje gezet.

C

Productie van grondstoffen voor onder andere bakkerij industrie

Voeding & genot

Circa 250

Onderdeel van multinational

<10 ongevallen per jaar, in 2002 een ernstig ongeval. (ca. 0,04 ongeval per medewerker)

Brandbare grondstoffen. Brandbare grondstoffen. lassen en slijpen. Bouten en moeren die overblijven in het proces worden vernalen

D

Vervaardigen en verpakken van bestrijdingsmiddelen

Chemie

Circa 55

Sterke marktpositie in Nederland voor specifiek product.

Aantal incidenten onbekend, varieert van brand, snijwonden, blootstelling gevaarlijke stoffen (Heftruck-) beknelling, vallen, struikelen, etc.

Stofexplosies, brand, vallen, struikelen, snijden, blootstelling

E

Inkopen, opslaan verwerken, verkopen en distribueren van metalen en ruw staal

Metaal

Circa 750

Sterke marktpositie in Nederland, internationaal georiënteerd

16 ongevallen in 2003, in 2002 25 ongevallen. (ca. 0,02 ongeval per medewerker)

Snijden, vallen van hoogte, struikelen, beknelling van arm, hand, of vinger, lawaai, aanrijdgevaar, vallende lasten

gestopte Pijpleiding



Bedrijf A is een kwaliteitsbedrijf. Veiligheid hoort daarbij. Tot op zekere hoogte. Als het er op aankomt gaan kwaliteit, productie en milieu namelijk vóór veiligheid. Arbeidsveiligheid zit dus niet sterk in de cultuur ingebed. Dat is zeker te merken geweest na een eerder faillissement. Veiligheid zit niet meer zo in de lijn als tevoren of loopt vast op een overbelast middenkader. Er zit dus een nogal stevige prop in de pijpleiding. Dat kan pijn gaan doen.



BEDRIJF A

erstoppte Pijpleiding

Kernactiviteiten

Bedrijf A bewerkt metaal en kunststof tot een hoogwaardig eindproduct. Het is een internationaal bedrijf dat hoge eisen stelt aan de kwaliteit van zowel de productie als de producten. Het moederbedrijf is gevestigd in de Verenigde Staten. Het hoofdkantoor in Amerika weet dat je groei kunt realiseren door de inzet van enthousiaste mensen op de juiste plek, een ijzersterk imago en een goed productengamma.

Het bedrijf stelt de klant centraal, onder meer door een uitstekende serviceverlening voor en na de verkoop. Bedrijfsprocessen worden gebaseerd op 'Total Quality'.

Risico's

Bedrijf A vindt productveiligheid erg belangrijk en is zich goed bewust van de risico's in haar productieproces. Men is vooral bang voor imagokwesties. Nachtmerries? Ja: een product dat negatief in de pers komt omdat het betrokken is bij dodelijke ongevallen. Eventuele 'recalls', waarbij hele series producten terug geroepen moeten worden, zijn daarnaast een groot (financieel) risico.

Bedrijfsstructuur

Het bedrijf werkt met beproefde managementstructuren, zoals *Six Sigma* en *Supplier Quality* programma's. De milieuzorg is gewaarborgd met het ISO 14001 certificaat. Het management heeft de zorg voor kwaliteit en productveiligheid goed in de structuur opgenomen.

Het moederbedrijf hecht erg aan cijfers en indicatoren. Hoewel het moederbedrijf arbeidsveiligheid stimuleert en controleert, schiet de aandacht voor arbeidsveiligheid er vanwege de bedrijfsuitbreidingen wel eens bij in. Op de productielocaties, zoals de door ons onderzochte, leeft in ieder geval het idee dat arbeidsveiligheid onder druk staat.

Ondanks de moeilijkheden rond een faillissement heeft men indertijd besloten om de Arbo niet uit te besteden. Het bedrijf heeft een gecertificeerde interne Arbodienst, die veel veiligheidsmaatregelen neemt. Men past hier de OSHA methodiek toe voor het meten van de veiligheid. Daarnaast houdt men de LTI (Lost Time Incidents) goed in de gaten. Voor deze vestiging vallen die mee. De Belgische vestiging presteert veel slechter. Toch is dit wel een groot probleem omdat het bedrijf werkt met *just-in-time delivery* vanuit die fabriek. Wanneer de aanvoer vanuit België stopt, vergroot dit de kans op *down-time*.

Sinds de reorganisatie is veiligheid minder in 'de lijn' verankerd. Vooral van de werkmeesters wordt erg veel tegelijk verwacht: zij moeten echt alles in de gaten houden. Veiligheid zou eigenlijk een lijnverantwoordelijkheid moeten zijn, maar in die lijn directeur *operations* – *area manager* – werkmeester – werkteammedewerker lijkt veiligheid te worden 'weggedelegeerd' naar het laagste niveau van leidinggevende: de werkmeester. Deze heeft werkteams van 45-50 man onder zich. Dat zijn veel te grote groepen om goed in de gaten te houden. Zo'n werkmeester kan het al helemaal vergeten om zijn werkers 'on the job' te trainen in veilig werken.

De veiligheidsstructuur lijkt dus redelijk goed aan te sluiten bij het streven naar een veilige productie, maar in de cultuur zijn er problemen. Men ziet veiligheid als een indicator van kwaliteit en van het HR beleid. Bij investeringen kijkt men ook naar veiligheidsaspecten. Organisatorisch schort er echter het een en ander aan.

Positief beeld in de structuur

In het periodiek managementoverleg kijkt men, behalve naar kengetallen over de kwaliteit of leverbetrouwbaarheid, ook naar indicatoren van arbeidsomstandigheden en veiligheid. Het wordt dus in de gaten gehouden. Dat gebeurt ook op de vloer. Kwaliteit weegt minstens even zwaar als veiligheid. Omdat het bedrijf schone en vooral veilige producten wil produceren is het management hier op afgesteld: de arbo- en milieudienst is bijvoorbeeld intensief betrokken bij investeringsbeslissingen. Het management weet welke risico's verbonden zijn aan het productieproces. Die processen zijn dan ook uitgebreid beschreven, en er is veel aandacht voor handelingen die gevaarlijk kunnen zijn. Investeren doet men alleen als ze ook meer veiligheid opleveren. Daarnaast bestaat het besef dat bijvoorbeeld ergonomie niet alleen een bijdrage levert aan optimale productie, maar ook aan arbeidsveiligheid.

Verbeterpunten in de structuur

Veiligheid & Gezondheid valt onder de afdeling P&O en is geen lijnverantwoordelijkheid meer, omdat het gedelegeerd is. Dat moet veranderen. Inmiddels zijn veiligheidszaken namelijk beter op de agenda te krijgen via de directeur Operations. Dat is natuurlijk niet zoals het hoort. Nu raakt veiligheid in de lijn ondergesneeuwd.

Bedrijfscultuur

In Bedrijf A gaan ze in een prettige, open sfeer met elkaar om. Iedereen vindt kwaliteit en betrouwbaarheid belangrijk. Groot voordeel: de directeur zelf stelt een groot belang in veiligheid. Uiteindelijk, echter, tilt men toch zwaarder aan de veiligheid van het product dan aan de veiligheid van de productie. De werkmeester wordt dus ook afgerekend op de productie die aan het eind van de dag is geleverd. De 'OSHA-indicatoren' worden ook maar 1 keer per maand bekeken en zijn dus minder dwingend.

Milieu is ook belangrijker dan veiligheid. Men houdt te weinig rekening met de negatieve consequenties van onveiligheid of mogelijke strategische baten van een grotere veiligheid.

Een ongeval zal niet snel leiden tot het stilleggen van de productie. De kosten van een ongeval zijn dus ook relatief gering in vergelijking met andere omstandigheden die de productie beïnvloeden. Het bedrijf voelt veiligheidsproblemen dus ook niet zo snel in de portemonnee.

Toch is er wel iets verbeterd. Uit analyse van de ongevallen uit de laatste jaren blijkt dat er twee jaar geleden nog ongevallen ontstonden door onveilige werkplekken, terwijl er nu vooral sprake is van onveilig gedrag en handelen.

Hier valt echter ook wel iets te verbeteren: men treft wel sancties bij ongevallen maar die raken alleen het niveau van de leidinggevenden. De medewerkers worden ontzien. Wanneer er situaties ontstaan die niet door de beugel kunnen, kan er wel contact worden opgenomen met de bedrijfsleider.

Positief beeld in de cultuur

Erkend wordt dat veiligheid net zo belangrijk is voor de reputatie als kwaliteit en betrouwbaarheid.

Verbeterpunten in de cultuur

Bedrijf A vindt het erg als het product onveilig is, maar maakt zich minder druk over de vraag of dat product ook op een veilige manier wordt gemaakt. Bovendien is winst maken belangrijker dan veiligheid. Veiligheid wordt ook niet doorgerekend. Men is zich dus onvoldoende bewust van de negatieve consequenties van onveiligheid of mogelijk strategische baten van veiligheid. Daardoor telt veiligheid ook niet echt zwaar mee in de sturing van het bedrijf.

Leervermogen

Binnen het bedrijf weet men te weinig over risico's en veiligheid. Niet alleen op de werkvloer maar ook bij de procesingenieurs. Voor die groep is er nu gelukkig een basisopleiding waardoor ze de risico's beter in kaart kunnen brengen. Zo worden ze zich ook bewuster van veiligheid. Deze cursus wordt elk jaar up-to-date gemaakt. Dat geldt echter niet voor de managers die daadwerkelijk met de werkvloer te maken hebben. Zij krijgen geen bijscholing in mensgerichte vaardigheden. Toch is er bij dit bedrijf veel aandacht voor 'leermomenten': kwaliteit vaart daar wel bij. Er is dus wel een formele infrastructuur om te leren van ongevallen en verzuimcijfers, maar in de praktijk werkt die nog niet optimaal. Mensen voelen zich nog vaak afgerekend op fouten. Daarnaast blijft veel informatie hangen bij de drukke werkmeester. Het is daarom de vraag of alle signalen van de werkvloer werkelijk - en snel genoeg - bovenkomen.

Positief beeld van het leervermogen

Wanneer er iets fout gaat ziet het bedrijf dat als verstoringen en dus ook als aangrijpingspunt voor procesoptimalisatie (efficiency). Daarom bespreekt men investeringen ook in multidisciplinaire teams. Dat is goed voor het leren over afdelingen heen (organisatieleren).

Verbeterpunten in het leren

Dit bedrijf wil graag 'technologisch vooraanstaand' zijn, maar dat geldt vooral voor de kwaliteit en de productie. Men profileert zich niet als 'vooraanstaand in veiligheidsdenken'. Daardoor staat kwaliteit nog teveel los van veiligheid, terwijl men wel weet dat onveiligheid de voortgang van de productie stoort. Arbeidsveiligheid is dus nog steeds een 'afgeleide', terwijl er wel een formele infrastructuur en een sterke ambitie bestaat om te leren van ongevallen en verzuimcijfers.

Buitenwereld

De directe omgeving heeft weinig invloed op het reilen en zeilen van Bedrijf A. Veiligheid is wel belangrijk voor de klant. Onveiligheid past niet in het imago als goede werkgever en topbedrijf. Het bedrijf loopt daarom graag vooruit op arboreggeving en zou meer willen samenwerken met de Arbeidsinspectie. Een ander punt is de gunstige markt. De productie zit in de lift. Dat leidt nog wel eens tot capaciteitsproblemen, ook op het gebied van veiligheid.

Positief beeld in de buitenwereld

Bedrijf A weet dat arbeidsveiligheidsproblemen net zo goed een deuk in het imago kunnen veroorzaken als kwaliteitsproblemen.

Verbeterpunten in de buitenwereld

Tot nog toe hecht de klant meer waarde aan een veilig product dan dat men het bedrijf afrekent op een onveilig geproduceerd product.

Concrete verbeteractie

World Class Manufacturing (WCM)

In de branche van bedrijf A draait het om rendement. Hoe kun je de productiviteit verhogen? Dat is eigenlijk de belangrijkste vraag voor een bedrijf als dit. Dan kies je al snel voor beproefde theorieën, zoals *Lean Manufacturing* en *World Class Manufacturing* (WCM). Bedrijf A verdiept zich op dit moment intensief in het WCM programma. Dat begrip *World Class Manufacturing* (WCM) is afkomstig uit de Japanse automobiellindustrie en is vooral bekend van de zogenaamde 'Toyota teams'.

Kaizen

Bij elk bedrijfsproces treden onbedoelde neveneffecten op; effecten die lang niet altijd waarde toevoegen. Zulke neveneffecten die de productiviteit belemmeren noemen we verliezen.

Het elimineren van verliezen leidt direct tot een hogere productiviteit.

Voor een maximale productiviteit moet je daarom variaties in het proces verminderen en zo onnodige verliezen uitsluiten. Daarvoor moet je goed kijken naar hoe je je mensen inzet en hoe je je processen inricht. Daarmee verhoog je de productiviteit structureel, terwijl tegelijkertijd de kosten afnemen.

Een *World Class* onderneming heeft 'continu verbeteren' tot bedrijfsbeleid verheven.

Om dat te bereiken is een cultuurverandering nodig. Allereerst moet iedere betrokkene stoppen met het accepteren van verliezen. Bovendien moet iedere medewerker zichzelf als (mede)eigenaar van het proces gaan zien.

In Europa wordt bij het toepassen van dit Japanse model nog wel eens vergeten dat het niet alleen gaat om het verhogen van de arbeidsproductiviteit, maar ook om de motivatie van het personeel.

Als je dat vergeet, kun je het in Europa – letterlijk – vergeten.

Total Productive Maintenance (TPM) vraagt ook een verandering van het management: dat mag de problemen niet meer zelf oplossen, maar moet medewerkers stimuleren om hun eigen problemen zelf aan te pakken.

TPM en WCM werken met Tijdelijke Verbeterteams of SGA groepen (*Single Group Activities*). Zo'n team, dat bestaat uit deelnemers die rechtstreeks te maken hebben met een beoogde verbetering, doorloopt acht stappen: van probleemdefinitie tot blijvende verbetering. Daarbij hanteert men het Japanse begrip 'Kaizen', ofwel de 5 s'en:

- Seiri - Scheiden
- Seiton - Schikken
- Seiso - Schoonmaken
- Seiketsu - Standaardiseren
- Shitsuke - Standhouden

Hoe werkt dit in de praktijk?

Na het faillissement was men er bij Bedrijf A steeds meer van doordrongen dat er iets moest veranderen om te overleven. Niet alleen moest er een efficiëncyslag worden gemaakt, ook was er behoefte aan een andere manier van werken. Men realiseerde zich dat de werkwijze uit het verleden, waarbij procedures en regels voor anderen werden vastgelegd, fout was. Nu zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk, dankzij de invoering van het WCM programma.

Het bedrijf is inmiddels begonnen met de WCM-aanpak door een aantal proeven op te zetten met *Kaizen*-teams. De teams bekijken de *workflow* van dichtbij en verdiepen zich in de kwaliteit van het proces en het product. Daarnaast wijden de teams zich aan aparte thema's. Als eerste stap moeten de teams foto's maken van dingen die goed gaan of beter kunnen. Men werkt ook met simulaties waarin het erom draait dat verbeteringen zichtbaar worden en aan den lijve worden ervaren. Samen met een expert van Toyota analyseert men de processen op zoek naar mogelijke verbeterpunten in de inrichting van het bedrijf.

Wordt het veiliger?

Uiteindelijk gaat het erom dat de Tijdelijke Verbetersteams (TVT's) ook het aspect veiligheid meenemen in hun aanpak. Afstemming tussen de veiligheidsfunctionarissen en de kwaliteitsfunctionarissen is een eerste stap geweest. Toen bleek al snel dat veiligheidsissues vanzelf aan bod kwamen. De mensen van Kwaliteit zagen in dat verliezen op hun terrein door dezelfde factoren veroorzaakt werden als veiligheidsincidenten. Dat inzicht heeft positief gewerkt op de veiligheid. Men ziet onveiligheid niet langer uitsluitend als een kwestie van onveilige werkplekken, maar men erkent dat gedrag even belangrijk is. Het idee dat veiligheid ingebed moet zijn in de *corebusiness* daalt langzaam in.

Concrete resultaten zijn:

- dat de staf een meer adviserende rol heeft gekregen en de lijn integraal verantwoordelijk is voor veiligheid;
- dat men zich bij fouten afvraagt wat te doen en hoe dit vast te houden. Mensen herkennen nu zelf wanneer er iets fout gaat en beseffen dat zij er iets aan kunnen doen;
- dat cultuur en gedrag veranderen conform deze ontwikkelingen. Succes roept succes op. Voor veiligheid geldt dat er ook iets te vieren moet zijn. Daar is in het verleden te weinig aandacht voor geweest.

Voorwaarden

Intenties zijn leuk, maar je moet ze natuurlijk ook kunnen uitvoeren. Mensen leren nu zelf situaties te herkennen die niet veilig zijn en waar iets aan gedaan moet worden.

Werknemers krijgen de mogelijkheid om zelf oplossingen te vinden. Daarin zijn zij afhankelijk van de tijd en de bereidheid van anderen om mee te werken.

De staf moet zijn expertise beschikbaar willen stellen. En dat dat belangrijk is, vertelt het volgende voorval: een 45 jarige man, staand werker, geeft zelf aan dat hij voortaan liever met een pc-matje wil werken. Hij kreeg het volgende te horen van de facilitaire dienst: 'Als ik dat doe, dan kan ik straks nog wel 100 matjes bestellen.'

Dat werkt dus belemmerend. Verbeteringen moeten snel opgepakt en doorgevoerd kunnen worden. De nieuwe werkwijze vraagt dus om een ander type werknemer, een werknemer die meer let op de wensen van de klant, of dat nu een echte klant van buiten is, of een collega.

Het beste

(voor het) product



In Bedrijf B heerst een prettige, mensgerichte en open cultuur. Het heeft de managementsystemen goed op orde. Dat is goed voor de veiligheid. Toch gaat het juist daar niet altijd goed. Ongevallen worden maar beperkt onderzocht. Men analyseert de oorzaken niet structureel, zodat herhaling in de toekomst niet uitgesloten is. Anders dan arbeidsveiligheid, vindt Bedrijf B voedselveiligheid wel belangrijk. Bij Bedrijf B werkt men dus ordelijk en zeer hygiënisch. Het personeel is gedisciplineerd en dat is ook goed voor de arbeidsveiligheid, maar daar liggen nog wel uitdagingen. Arbeidsveiligheid moet even belangrijk worden als voedselveiligheid. Nu is alleen het product belangrijk.



BEDRIJF B

Het beste
(voor het) product

Kernactiviteiten

Bedrijf B produceert en levert voornamelijk basislevensmiddelen: producten die eigenlijk iedereen wel gebruikt. De klanten verwachten de hoogste kwaliteit. Kwaliteit en versheid van het product vereisen een betrouwbaar en dus goed te controleren productieproces. Bedrijf B moet bovendien blijven innoveren om te kunnen blijven voldoen aan de veranderende behoefte van de klanten. Ze hechten bij Bedrijf B heel erg sterk aan de reputatie. Om die reputatie zuiver te houden gaan ze ook heel open om met de buitenwereld. Beslissingen worden altijd vooraf kortgesloten met overheden en belangengroepen.

De concurrentie is heviger geworden, onder meer doordat de prijzen van grondstoffen onder druk van de EU dalen. Wanneer de prijzen dalen, wordt kwaliteit steeds belangrijker als middel om je van de concurrent te onderscheiden. De gedachte is dat alleen de grootste, met de beste reputatie, uiteindelijk zal overblijven. Sinds kort werkt men in deze vestiging, net als we zagen bij Bedrijf A, met een TPM (Total Productive Maintenance) & SGA (Small Group Activities)-aanpak, waarbij medewerkers op de werkvloer sterk betrokken worden bij allerlei bedrijfsbeslissingen.

Risico's

Recalls, ofwel grote terugroepacties vanwege een fout in het product, met bijbehorende financiële schade en negatieve gevolgen voor de reputatie, vormen het grootste risico voor dit bedrijf. Het product moet dus 100% in orde zijn. De noodzaak om de kosten laag te houden, en zelfs nog verder omlaag te brengen, levert ook risico op.

Bedrijfsstructuur

Arbeidsveiligheid is vooral belangrijk voor het imago van Bedrijf B, en minder belangrijk voor het imago van het product zelf. Bedrijf B vindt het welzijn van de medewerkers erg belangrijk. Daarom heeft B ook geïnvesteerd in het gecertificeerde arbosysteem OHSAS. Ondanks deze investering zit veiligheid echter nog nauwelijks verankerd in de structuur. Synergie in aanpak van arbeidsveiligheid en voedselveiligheid is er af en toe wel, maar daar wordt niet altijd profijt uit gehaald.

Positief beeld in de structuur

Het bedrijf wil de beste in zijn soort zijn en is gecertificeerd voor allerlei managementsystemen. OHSAS past daar bij maar hoeft voor het bedrijf niet gecertificeerd te zijn. Goede en veilige machines kopen past daar ook bij. Wat geldt voor kwaliteit, geldt evengoed voor veiligheid. De structuren voor het een zijn gelijkwaardig aan die voor het ander. De werkvloer mag bovendien volop meedenken over werkcomfort én arbeidsveiligheid.

Verbeterpunten in de structuur

Om consumentenklachten te voorkomen is voedselveiligheid een van de KPI's (*Key Performance Indicators*). Verzuim en afvalwatersverspilling zijn dat ook. Ongevallen zijn dat echter niet. Men gaat er bij Bedrijf B van uit dat arbeidsveiligheid vanzelf

Het beste
(voor het) product

spreekt. Dat aspect wordt dus niet extra benadrukt in de communicatie en bij het management. Het belang dat men hecht aan voedselveiligheid is veel zichtbaarder: zo doet men vooraf *Critical Point* analyses en zijn de normen voor voedselveiligheid expliciet opgenomen in de TPM-cirkels. Daarnaast is het aantal werknemers dat op risicovolle plekken werkt aan het teruglopen. Arbeidsveiligheid geldt dus voor steeds minder mensen.

Omdat *recalls* nog altijd meer tijd en geld kosten dan arbeidsincidenten onderschat men de kosten van ongevallen in de zin van onderzoeken en administratie. Incidenten op het gebied van arbeidsveiligheid worden ook niet geregistreerd in een apart systeem. De kwaliteitsmanager gaat dan wel officieel over de veiligheid, maar in de praktijk is de bewaking van de veiligheid gedelegeerd aan een medewerker, die geen deel uitmaakt van het lijnmanagement.

Bedrijfscultuur

Werknemers zijn niet alleen belangrijk als leveranciers van kwaliteit en betrouwbaarheid: ze leveren de kennis die leidt tot vernieuwing en verbetering. Deze houding van het management van Bedrijf B zorgt voor een open plezierige cultuur, waarin aandacht voor de mens, voor kwaliteit en voor kennis hoog in het vaandel staan. Veilig werken vindt men belangrijk. Er heerst een no-blame cultuur: men zoekt niet naar zondebokken als er iets fout gaat. Wanneer er meer geproduceerd moet worden blijft men de veiligheid volledig in acht nemen.

Medewerkers in de koelcel ervaren de veiligheid wel anders dan die van de vulafdeling, maar dat blijkt niet uit de veiligheidssituatie zelf. Het werk in de koelcellen is wel minder comfortabel omdat het er koud is en er veel zwaar werk bij komt kijken, maar daar wordt al aandacht aan gegeven.

Eerder zijn er in andere vestigingen branden geweest die tot flink verlies hebben geleid. Hierbij waren contractwerkers betrokken. De aandacht voor veiligheid is hierdoor weer op scherp gesteld. Arbeidsveiligheid is en blijft echter minder belangrijk dan voedselveiligheid.

Positief beeld in de cultuur

Bedrijf B vindt de gezondheid van zijn personeel van uiterst belang. Daar vloeit logisch uit voort dat de veiligheid van het personeel alle aandacht krijgt. Bovendien zijn de communicatie- en managementlijnen kort en heerst er een open sfeer. Dat bevordert de veiligheid.

Verbeterpunten in de cultuur

Bedrijf B vindt sociale waarden en kwaliteit belangrijker dan veiligheid. Een simpel, maar concreet, voorbeeld is het haarnetje dat werknemers moesten dragen om de voedselveiligheid te garanderen. Dat bleek brandbaar, maar werd niet vervangen omdat het risico van brand in het haarnetje te verwaarlozen was tegenover het risico van haren in het product.

Leervermogen

Omdat Bedrijf B gelooft in waarden als kwaliteit, innovatie en in mensen, is het een lerende organisatie. Voedselveiligheid vereist specifieke kennis. Men kan zich bovendien geen fouten veroorloven.

Het bedrijf zegt open te zijn over ongevallen. Er is een ongevalregister, maar dat gebruikt men niet om ongevallen in de toekomst te voorkomen. De benadering is 'genezend' maar niet 'voorkomend': men kijkt nauwelijks naar de oorzaken van bepaalde onveilige gedragingen. Hoezeer het bedrijf dus ook een lerende organisatie is, dat blijkt niet uit de omgang met ongevallen.

Positief beeld van het leervermogen

Arbeidsomstandigheden tellen mee in het interne audit-systeem van de bedrijfssonderdelen: dat waarborgt een strenge controle en garandeert verbeteringen. Veiligheidsincidenten worden altijd besproken in het operationeel overleg. Daardoor zijn andere afdelingen van het bedrijf er ook van op de hoogte, zodat ze hun eigen rol in het gebeuren kunnen evalueren. Dit kan dankzij de open cultuur waarin mensen gemotiveerd worden om misstanden te melden.

Verbeterpunten in het leervermogen

Het arbeidsongevallenregister en kwaliteitsincidentenregister zijn niet aan elkaar verbonden. De informatiestromen staan los van elkaar, waardoor hun wederzijdse invloed ongezien blijft. Bij Bedrijf B denken ze er ook anders over: men vindt dat voedselveiligheid om specifieke kennis vraagt, terwijl arbeidsveiligheid gewoon een kwestie van goed uitkijken is. Veiligheid is dus geen onderwerp om in te innoveren. Wanneer er iets misgaat met het product vindt men dat veel belangrijker dan wanneer iets misgaat met een werknemer.

Buitenwereld

Bedrijf B heeft geen geheimen en stelt zich naar buiten toe zeer open op. Voor een dergelijk groot en bekend bedrijf met een dergelijk kwetsbaar product is de reputatie immers heel belangrijk. Bovendien wil het bedrijf groeien. De directe, lokale omgeving krijgt daarbij alle aandacht.

Zonder dat daar door de omgeving en beleidsmakers expliciet om gevraagd wordt, bespreekt Bedrijf B de arbeidsveiligheid met de buitenwereld. Zo speelt reageert men in op de trend dat de samenleving zaken als arbeidsveiligheid steeds belangrijker vindt.

Positief beeld in de buitenwereld

Bedrijf B gaat heel open om met partijen buiten de organisatie. Men beseft dat je minder weerstand krijgt als je externe partijen vroeg bij nieuwe ontwikkelingen betreft. Daarnaast is het imago belangrijk. Een veilig imago helemaal, zeker nu de samenleving bang is voor terreuraanslagen via de voedselketen. Daardoor zijn de regels voor voedsel- en arbeidsveiligheid ook aangescherpt.

Maar dat niet alleen. Toen één van de leveranciers van chemische stoffen nieuwe eisen stelde heeft Bedrijf B die verandering aangegrepen om het hele proces te optimaliseren en veiliger te maken. Heel praktisch is bovendien de invloed van de Wet

Verbetering Poortwachter. Verzuim kost steeds meer, en dus loont het om iets te doen aan verzuim en arbeidsomstandigheden.

Verbeterpunten in de buitenwereld

De klant vindt voedselveiligheid belangrijker dan arbeidsveiligheid. De klant kijkt blijkbaar niet op van een brandje of een bedrijfsongeval. Daarom tilt Bedrijf B er ook minder zwaar aan. Dus heeft men het in de PR ook niet over veilig werken, terwijl B zich wel in de markt zet als een Maatschappelijk Verantwoorde Onderneming. En de veiligheid van de eigen medewerkers is ook een van de aspecten die daar zou moeten vallen.

Concrete verbeteractie

Veiligheidsmanagement werd tot nu toe vooral gedaan omdat de brandverzekering dat eiste. Men wilde verder zo min mogelijk regeltjes. Dat is niet genoeg wanneer bedrijf B de beste van zijn branche wil zijn. Het duurt nu te lang om simpele verbeteringen aan te brengen. Investerings uit actiepunten komen pas een jaar later op de lijst. Dat leidt tot vertragingen, juist bij de kleine dingetjes, die zo belangrijk zijn voor mensen.

Verbetersteams kunnen dit soort kleine verbeteringen beter oppakken. Onlangs is men in deze vestiging dan ook begonnen met een TPM (*Total Productive Maintenance*)-programma, vergelijkbaar met bedrijf A. TPM is iets minder alomvattend dan WCM (*World Class Manufacturing*). In dit bedrijf werkt men met SGA (*Small Group Activities*)-teams. Via deze teams wil men de productiviteit verhogen en meer aandacht krijgen voor kwaliteit en milieu.

Bedrijf B heeft het altijd belangrijk gevonden om medewerkers en gebruikers al vroeg bij nieuwe ontwikkelingen te betrekken. Men verwacht dat het TPM programma goed aansluit bij dit principe.

Total Productive Maintenance (TPM)

Men houdt de 5 S'en (scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren, standhouden) goed in de gaten. Als een item onder de maat is, stelt men een *Small Group Activity* op rondom dit issue. Op verschillende locaties doet men proefprojecten met TPM. Ondanks dat men streeft naar een uniforme aanpak voor alle verschillende vestigingen, verschillen de bedrijven onderling heel sterk. Via onderlinge 'audits' probeert men van die verschillen te leren.

Veiligheid is eerder niet in de taakstelling van de SGA-teams meegenomen, maar sinds dit onderzoek dat suggereerde wordt het nu in de SGA-teams ingebed. Dit gebeurt op twee manieren. In alle SGA-teams voegt men een specifieke veiligheidsnorm toe, die naast de kwaliteitsnormen staat. Bovendien is er een SGA-team opgericht om iets te doen aan het gebrek aan veiligheidsbewustzijn.

Bedrijf B verwacht met de TPM aanpak een stap te kunnen maken van leren door regels en procedures aan te passen, ofwel tweeslag leren, naar het begrijpen en daardoor veranderen (drieslag leren). Met TPM ontstaat steeds meer discussie over het begrijpen, het 'waarom' van dingen. En nu dus ook over veiligheid.



De buitenkant van Bedrijf C is dik in orde. Het succes blinkt je tegemoet. Maar dat is de buitenkant. Van binnen is veiligheid niet altijd zo vanzelfsprekend. De vraag is of veiligheid ook kan schitteren.

Sinds de Amerikaanse overname heeft Bedrijf C een stortvloed van veiligheidsregels en doelstellingen over zich heen gekregen. De veiligheidssystemen en -procedures zijn dan ook dik in orde. Desondanks ervaart men die procedures niet altijd als even relevant. De werknemers snappen dat de consument strenge regels voor de voedselveiligheid eist, maar voor andere regels, bijvoorbeeld arboregels, is dat begrip er vaak niet. Men heeft moeite elkaar onderling op veilig gedrag aan te spreken. Bovendien, managers vinden het lastig om altijd hun voorbeeldrol te laten zien en fouten openlijk toe te geven. Individuele personen krijgen nog te vaak de schuld van misstanden, terwijl men zich had vorgenommen om dat niet meer te doen.

Veiligheid telt niet mee bij Research & Development en de afdeling Inkoop houdt er geen rekening mee. Daar is met name de beschikbaarheid van grondstoffen aan de orde. Veiligheid speelt wel een steeds grotere rol in de relatie met sommige externen, zoals omwonenden.





BEDRIJF C

De gouden wikkel

Kernactiviteiten

Bedrijf C maakt hoogwaardige industriële producten die als grondstof dienen voor de voedingsmiddelenindustrie. Op deze vestiging werken zo'n 350 mensen. Dit soort industrie heeft een lange historie in de streek en heeft een groot en wereldwijd netwerk opgebouwd. Die contacten zijn erg belangrijk voor de continuïteit van het bedrijf.

Vroeger was het credo van Bedrijf C: *'Lean en mean'*, dus: goedkoop en goed. Er was maar weinig marge nodig om veel geld te verdienen. Door schaalvergroting in de markt zijn de prijzen gekelderd. Daarom richt het bedrijf zich meer op de klant. Met maatwerk en meer productdifferentiatie weet men de klanten aan zich te binden. Uiteindelijk is dit bedrijf groot geworden door technisch en kwalitatief beter te werken dan de concurrent. Er is veel geautomatiseerd, waardoor er minder mankracht nodig is. Het bedrijf werkt ook veel met tijdelijke krachten, zodat men flexibel genoeg is om op de wisselende behoefte in te spelen.

Risico's

De voornaamste risico's voor dit bedrijf zijn het marktaandeel, de beschikbaarheid van grondstoffen, voedselveiligheid en explosies. Het moederbedrijf werkt van oudsher met zeer gevaarlijke stoffen, gevaarlijker dan op de betreffende vestiging. De Amerikaanse claimcultuur plus het historische risicobesef van het moederbedrijf heeft ervoor gezorgd dat veiligheid hier volop aandacht krijgt.

Bedrijfsstructuur

Bedrijf C heeft veel managementsystemen ingericht om het productieproces te beheersen en de mensen tot resultaten te laten komen. Veiligheid zit in deze managementsystemen verankerd. Ook in het HRM-systeem heeft veiligheid een duidelijke plek. *Engineers* krijgen bovendien standaard veiligheidstrainingen.

Positief beeld in de structuur

Het bedrijf wil de kwaliteits- en veiligheidsstructuren zoveel mogelijk op elkaar aan laten sluiten. Daarom is de Food-manager ook tegelijk de Safety-manager. Bovendien ligt veiligheid ingebed in de prestatie-indicatoren van het bedrijf en ligt het vast en in de procedure voor veranderingen (Change management).

Een bijkomend voordeel is dat de Environmental Safety & Health (ESH)-coördinator, die kijkt naar de totale veiligheid, voorheen operationeel manager is geweest. Hij kent de organisatie van haver tot gort.

Verbeterpunten in de structuur

Informatiestromen over procesverstoringen zijn niet gekoppeld aan de Risico Inventarisaties en -Evaluaties, al worden ze uiteindelijk wel door dezelfde persoon behandeld. Bovendien is er geen apart budget voor veiligheid. Daarom weet bij Bedrijf C niemand wat de baten zijn van veiligheidsinvesteringen. Misschien dat daarom veiligheid ook geen rol speelt bij innovatie.

Bedrijfscultuur

Achteraf gezien waren de jaren voordat Bedrijf C werd overgenomen de 'wild west jaren' voor het bedrijf. Sindsdien zijn de teugels strakker aangetrokken, maar de gezellige informele sfeer is gebleven. Medewerkers morren soms, maar ze zien ook wel in dat verandering nodig was. Veiligheid staat bovenaan in de *mission statement*, maar de maatschappelijke en financiële druk om veilig te werken is kleiner, en de risico's zijn ook kleiner dan in andere delen van het concern. Daarom is de werkelijke veiligheidscultuur minder sterk dan de beleden veiligheidscultuur. Werknemers weten dus heel goed hoe ze veiliger moeten handelen, maar doen dat niet altijd. Daarnaast vindt men het lastig om elkaar op onveilig gedrag aan te spreken.

De verantwoordelijkheid voor veiligheid wordt zo niet gedeeld. Omdat veiligheid een duidelijke plek heeft in het HRM-systeem, worden managers er wel op afgerekend. Vooral de laatste paar jaar is er steeds meer belangstelling voor voedselveiligheid. Klanten komen een bezoek brengen aan de fabriek en willen zeker weten dat hun product 100% veilig wordt gemaakt. Dat betekent dat dit ook op een arbeidsveilige manier moet gebeuren.

Klanten vinden de veilige reputatie enorm belangrijk. Daarom heeft Bedrijf C steeds meer aandacht gekregen voor arbeidsveiligheid, en zijn er ook gerichte maatregelen genomen. Dit bedrijf wil haar aandeel in de wereldhandel vergroten en men realiseert zich dat het dan ook veilig moet zijn.

Positief beeld in de cultuur

De Amerikaanse achtergrond van het moederbedrijf leidt tot angst voor claims. Daarom besteedt Bedrijf C veel aandacht aan voedsel- en arbeidsveiligheid. Bedrijf C is van oudsher niet onbezonnen. Er heerst een sterke 'wikken & wegen'-cultuur. Dat principe van eerst denken en dan pas doen lijkt goed te werken voor veiligheid.

Verbeterpunten in de cultuur

De beleden veiligheidscultuur is sterker dan de werkelijke veiligheidscultuur. Men houdt zich wel aan de regels, maar eigenlijk vindt men de hoeveelheid regels die het Amerikaanse moederbedrijf oplegt een beetje overdreven. De mensen snappen wel goed dat voedselveiligheid een enorm maatschappelijk belang heeft.

Bedrijf C reikt een prijs uit aan werknemers die iets bedenken waarmee de kosten verminderen. Zo'n prijs is er niet voor iemand die iets goeds doet voor de veiligheid. Dat arbeidsveiligheid niet zo belangrijk is, blijkt ook uit het feit dat een incident waardoor een werknemer tijdelijk uitvalt minder zwaar weegt dan een Lost Time Incident, waarbij het productieproces onderbroken wordt. Dat, en een 'Ieder voor zich'-houding leidt ertoe dat men elkaar niet aanspreekt op veiligheid. Dat geldt helemaal voor de contractors. Wanneer zo iemand iets overkomt, wordt dat minder zwaar meegeteld in de ongevalstatistieken. Die geven daardoor een vertekend en te positief beeld van de werkelijkheid.

Leervermogen

Dat er in het bedrijf een ESH-coördinator rondloopt, is voordelig voor het leervermogen van de organisatie. Deze persoon kijkt over grenzen van bepaalde eenheden heen. Zo gebruikt Bedrijf C de informatie die verstoringen van de kwaliteit

opleveren voor het verbeteren van het productieproces. De aanstelling van een ESH-coördinator is een bewijs van 'tweede orde' leren.

In theorie hecht men dus erg aan openheid en wil men leren van incidenten, maar in de praktijk wordt openheid al snel afgestraft. Ook het management vindt het lastig om open te zijn over eigen fouten.

Onveilig gedrag wordt toegeschreven aan 'laksheid'. Door deze 'blame the victim'-houding houden mensen liever hun mond dan dat ze open zijn. Dat belemmert het leervermogen.

Ongevallen worden besproken aan de hand van foto's, ook van ongevallen op andere locaties. Zo wordt het minder een ver-van-mijn-bed-show. Het onderzoek van incidenten wordt geëvalueerd, maar men koppelt de resultaten daarvan onvoldoende terug. Men ziet veiligheid als een eigen verantwoordelijkheid. Daardoor pakt men de achterliggende oorzaken van onveiligheid te weinig aan.

Positief beeld van het leervermogen

Veiligheid is onderwerp van gesprek in het management team en telt volwaardig mee in de 'Management of Change'-procedures. Hierdoor kan men op veiligheidsgebied 'over de afdelingen heen' leren. De verantwoordelijkheid voor veiligheid zit dus in de lijn en speelt daardoor een grote rol bij structuur-veranderingen en productvernieuwingen. Bovendien krijgt werkelijk iedereen, inclusief de managers, veiligheidstrainingen.

Verbeterpunten in het leervermogen

Volgens Bedrijf C is veiligheid een kwestie van discipline. Wanneer er iets mis gaat kijkt men dan ook niet naar mogelijke andere onderliggende oorzaken. De leiding hecht eraan dat arbeidsongevallen worden gemeld, maar soms krijgt de melder zelf het juist voor zijn kiezen. Incidenten met de voedselveiligheid worden wel in alle openheid behandeld.

Buitenwereld

Bedrijf C heeft geen beursnotering, en hoeft dus geen verantwoording af te leggen in de media. Dit lijkt een bepaalde rust te geven. Zo hoeft men ook niet 'omwille van de media' beslissingen te nemen die op lange termijn wellicht minder gunstig zijn. Omdat bedrijf C erg afhankelijk is van de wereldhandel heeft men al vroeg principes voor zichzelf opgesteld voor het 'koosjer' zaken doen en het bestrijden van omkoperij. Men stelt maatschappelijk belang dus al in een vroeg stadium vóór het maken van winst.

In de huidige groeidoelstelling is de reputatie van het bedrijf bij de klant van het allergrootste belang. Men vertelt echter niet méér dan nodig is. Zolang het goed gaat, is er immers ook niks te melden?

Positieve kanten voor en in de buitenwereld

Klanten vragen om het beste product en stellen het zeer op prijs als dat ook op een veilige manier wordt gemaakt. Als grote, niet beursgenoteerde speler op de wereldmarkt kan het bedrijf zich bovendien permitteren om zuinig te zijn met informatie. Ook over veiligheidskwesties hoeft men niet met iedereen om de tafel. Zo voorkomt Bedrijf C dat het in een kramp schiet doordat iedereen over de schouders

meekijkt. Tegelijkertijd is het ook minder nodig om fouten te verdoezelen. Aan de andere kant gaat men ook minder zwaar tillen aan ongevallen, als men daar geen verantwoording over hoeft af te leggen.

Verbeterpunten voor en in de buitenwereld

De directe omgeving raakt dichter bevolkt. Milieuschade zal dus steeds zwaarder tellen en er zullen zich vaker onveilige situaties voordoen. Dat heeft echter nog niet geleid tot structureel overleg over arbeidsveiligheid. De missie van Bedrijf C om maatschappelijke betekenis te hebben, speelt zich vooral af in derde wereldlanden.

Concrete verbeteractie

Bedrijf C kan alleen iets verbeteren aan de veiligheid wanneer men de veiligheidscultuur aanpakt. Medewerkers moeten weer betrokken raken bij veiligheid. Het zou een aspect moeten zijn van hun vakmanschap. Bedrijf C onderneemt nu wel initiatieven om veiligheid leuker en uitdagender te maken. Zo denkt men aan het instellen van een veiligheidsprijs naast de besparingsprijs. Het Amerikaanse moederbedrijf heeft overigens ook gevraagd om investeringen in de veiligheidscultuur. Er wordt overwogen om een programma te initiëren.

Meer mogelijkheden zijn:

- Koppel de RIE (Risico Inventarisatie en Evaluatie) aan het primaire proces
- Bedrijf C hecht veel aan ongevalcijfers, hoe lager de getallen des te minder last. Veiligheid kan ook gezien worden als zorg voor de medemens. Veiligheid is dan een kans voor innovatie en slimmer werken. Zo wordt veiligheid meer dan een discipline kwestie.
- Er valt meer te leren van de eigen ervaringen. Men ziet het in huis halen van up-to-date kennis over veiligheid nog niet als een vorm van innovatie. Een benchmark binnen de branche of met een andere vooruitstrevende industrie kan verbeterpunten en kansen zichtbaar maken.
- Bedrijf C kan haar slogan 'zorg voor de wereld' meer verbinden aan veiligheid door bijvoorbeeld lokale (Nederlandse) initiatieven van scholen in de buurt voor verkeersveiligheid te ondersteunen. Een dergelijk initiatief verbetert de relatie met de buitenwereld. Klachten en problemen komen eerder in het vizier wat een passende reactie in een vroeg stadium mogelijk maakt. Zo creëer je maatschappelijk draagvlak en dat is goed voor je reputatie.

Met de brommer
de snelweg op



Bedrijf D heeft groeistuipeu. Het was ooit een klein bedrijfje maar het 'unique selling point' bleek wel heel erg uniek en dus schoten de 'sales' de pan uit. Nu groeit Bedrijf D onstuimig zonder daarvoor veilig toegerust te zijn. Alsof ze met een oude solex opeens van het fietspad op de linkerbau van de snelweg terecht zijn gekomen. En dan hebben ze ook nog eens hun helm thuisgelaten.

Het bedrijfsveiligheidsbeleid is door de sterke groei in het afgelopen jaar dus in het slop geraakt. Vroeger regelde de directeur alles persoonlijk, maar nu moeten veel meer taken systematisch worden gedelegeerd. Veiligheid is in dit proces over het hoofd gezien.

En dan krijgt Bedrijf D dankzij die snelle groei ook nog eens te maken met strengere wetgeving. Er wordt immers een grotere hoeveelheid gevaarlijke stoffen opgeslagen. Die wetgeving leidt er toe dat men de tijd die men vroeger besteedde aan het uitvoeren van veiligheidsanalyses nu besteedt aan de nieuwe administratieve eisen die de overheid stelt (ATEX en SEVESO).

Op dit moment is het bedrijf haar achterstand aan het inhalen door het binnenhalen van een procesingenieur die ook verantwoordelijk is voor veiligheid. De bedrijfscultuur is in orde. Dit kan je verwachten van een klein bedrijf waarin van oudsher weinig mensen alles moeten doen.



BEDRIJF D

Met de brommer
de snelweg op

Kernactiviteiten

De productlijn van dit middelgrote bedrijf (<100 werknemers) is gebaseerd op een uniek recept. Omdat bedrijf D het enige bedrijf is in Nederland met bepaalde toelatingen, is dit ook het enige bedrijf in Nederland dat dit eindproduct kan vervaardigen. Deze unieke positie wil Bedrijf D natuurlijk graag behouden. Innovatie is dan ook van oudsher belangrijk voor het bedrijf. Zo is er een eigen lab om nieuwe productvarianten te ontwerpen. Daarom is het werkproces ook erg flexibel ingericht, zodat al die verschillende varianten kunnen worden gemaakt.

Het management van het bedrijf ligt in de hand van een of twee personen. Zij regelen de zaken goed. Ze leggen weinig vast en werken ook niet volgens vastgestelde procedures omdat de productiedruk hiervoor te groot is. De laatste jaren is dit bedrijf enorm gegroeid. Daardoor wordt dit bedrijf op dit moment ingehaald door het eigen succes.

Risico's

Vanwege de aard van de werkzaamheden is het belangrijk dat dit bedrijf voldoende toelatingen krijgt voor gevaarlijke stoffen, en deze ook kan behouden. Deze toelatingen maken het product van dit bedrijf uniek. Het verwerken en opslaan van de gevaarlijke stoffen leidt tot veiligheidsrisico's, zoals explosies.

Bedrijfsstructuur

Veiligheid zat altijd al in het hoofd van de directeur-ondernemer, maar door de snelle groei is veiligheid aan zijn aandacht ontglipt. Ook de rest van het personeel staat door de groei van het bedrijf onder grote tijdsdruk. Bij het maken van een nieuw product maakt nieuwe gevaarlijke stoffen-wetgeving de boel niet makkelijker. Vooral in piektijden zoals de zomer leidt dat tot ad hoc gedrag.

Tot overmaat van ramp, vanuit de directie gezien, is het bedrijf onder meer door internationale regelgeving onder ATEX- en SEVESO-wetgeving komen te vallen. Daaruit vloeit een bulk aan administratieve lasten voort die te groot is voor een bedrijf van deze omvang. Gevolg is dat de tijd die het bedrijf vroeger aan veiligheidsverhogende maatregelen zoals de HAZOP's besteedde, nu slechts aan administratieve formaliteiten wordt besteed.

Men kan nu echter niet meer om veiligheidsinvesteringen heen. Het bedrijf moet een Veiligheidsrapport opstellen en moet dus een veiligheidsbeheersysteem inrichten. De veiligheid op de werkvloer krijgt nu dus meer prioriteit. Met grote stappen probeert men de achterstand in te halen. Zo is er een nieuwe medewerker aangetrokken die zich onder meer met procesrisico's gaat bezighouden. Ingehuurd personeel, dat vaak geen Nederlands spreekt, haakt bij die veiligheidsinstructies echter al snel af.

Positieve kanten van de veiligheidsstructuur

De risico's van het bedrijf en het bedrijf zelf zijn altijd overzichtelijk geweest. De ad hoc aanpak heeft altijd goed uitgewerkt voor veiligheid. Helaas voldoet die aanpak van vroeger niet meer. Nu het bedrijf groeit, raakt het overzicht zoek. De situatie

wordt te ingewikkeld, en de twee eigenaardirecteuren kunnen het met hun kennis niet meer bijbenen. Dan blijven er voor de veiligheid alleen goede intenties over.

Verbeterpunten in de veiligheidsstructuur

Voor iedereen in Bedrijf D is de productiedruk belangrijk. Veiligheid is teveel van het goede. Als je immers ook nog op veiligheid moet letten, komt je flexibiliteit in gevaar, en dat is nou juist een sterk punt van Bedrijf D.

Bedrijfscultuur

Er is een prettige sociale cultuur, maar men kijkt te weinig vooruit. De manager is heel bepalend voor het bedrijf, de sfeer en de cultuur. Alles moet kunnen, zeker als het leidt tot meer omzet. Door de huidige groei is de veiligheid in het geding, hoewel men weet dat men in een gevaarlijke omgeving werkt. De wil is er wel, maar de structuren ontbreken om van het ad hoc beleid af te komen.

Positieve kanten van de veiligheidscultuur

De manager van Bedrijf D vindt niet alleen de kwaliteit en de veiligheid van het product, maar ook de veiligheid van zijn mensen belangrijk

Verbeterpunten in de veiligheidscultuur

Bedrijf D loopt niet graag op de zaken vooruit. Lange termijn zaken als veiligheid moeten het dus al snel afleggen. Voor toelatingen geldt dat niet. Men accepteert de administratieve rompslomp voor die toelatingen wel, terwijl men de administratie voor veiligheid al snel 'beslommeringen' noemt. En beslommeringen leveren nog meer productiedruk op. Er wordt wel aandacht besteed aan veiligheid, maar het beklijft niet.

Leervermogen

Alles in het bedrijf is gericht op productie, verhoging van effectiviteit van het product en op toelating. Men leert eigenlijk alleen op ad hoc basis.

Er is een groot gebrek aan kennis op veiligheidsgebied. Men is onvoldoende op de hoogte van het belang van of de aanwezigheid van veiligheidsmethodieken (bijvoorbeeld HAZOP's en What-if's).

Bij incidenten vindt hooguit enkelslags leren plaats. Men trekt er geen verdere lessen uit. Dit komt allereerst door een gebrek aan veiligheidskennis, maar tijd is ook een probleem. Eén manager moet immers alles behappen.

Positieve kanten van het leervermogen

Tot nu toe leerde Bedrijf D op ad hoc-basis, nog steeds komt veel kennis samen bij de directeur- eigenaar. Maar door de enorme groei maakt zowel in het laboratorium als in het veiligheidsbeleid duidelijk dat daar beperkingen aan zijn.

Verbeterpunten in het leervermogen

Men leert, maar nauwelijks op het gebied van veiligheid.

Buitenwereld

Het bedrijf onderhoudt goede relaties met de directe omgeving en vindt dit ook belangrijk. De relatie met relevante actoren op het gebied van externe veiligheid, zoals de vergunningverlener, de Arbeidsinspectie en arbodienst, is echter moeizaam. Gedeeltelijk komt dat door onbegrip of soms zelfs laksheid van de instanties, maar het heeft ook te maken met de afkeer die het bedrijf voelt van de 'papierwinkel'. Omdat er nu een verplicht Veiligheidsrapport moet komen, groeien de partijen wel naar elkaar toe.

Positieve kanten van en voor de buitenwereld

Bedrijf D vindt een goede relatie met de buitenwereld belangrijk, maar dat geldt niet zo sterk voor de omgang met externe actoren op het gebied van veiligheid. Nu er een Veiligheidsrapport moet worden gemaakt steekt men ook meer energie in het verbeteren van die relatie.

Verbeterpunten van en voor de buitenwereld

Als veiligheid de productie tegenhoudt, is het niet handig om daar al te open over te zijn. Dat maakt de openheid naar de buitenwereld niet altijd geloofwaardig.

Concrete verbeteractie

Dit MKB bedrijf is niet gewend te werken met geformaliseerde structuren en procedures. Flexibiliteit staat voorop. De ervaringen van Bedrijf D laten goed zien dat bij zulke bedrijven de veiligheid in het geding komt wanneer het plotseling gaat groeien, hoe gewenst dat ook is. Er zijn veel maatregelen denkbaar waarmee dit bedrijf een inhaalslag kan maken op het gebied van veiligheid. Het was efficiënter geweest als deze veiligheidsmaatregelen in de groei waren meegenomen.

Nu moet het achteraf gebeuren. Maar nog niet alles is verloren. Men kan bij de invoering van een kwaliteitssysteem ook doelstellingen vaststellen op het gebied van veiligheid. Zo kun je bijvoorbeeld bij het maken van werkprocedures niet alleen technische aspecten meenemen, maar ook het werkcomfort. Comfortabel werken verhoogt immers de kans dat mensen zich aan de procedures houden.

Als er dan toch onverhoopt iets mis gaat, moet dat goed geregistreerd worden. Dat kan gemakkelijk worden meegenomen in het systeem van onderhoudsverstoringen. Bovendien kan Bedrijf D bij investeringen in nieuwe machines ook de veiligheidsaspecten van die investeringen meetellen.

Dat soort dingen helpt allemaal om een echte veiligheidsfilosofie uit te stralen. Daarmee zorg je er ook van dat nieuwe werknemers, contractanten en onderaannemers voldoen aan je eigen, strenge veiligheidseisen.

Het bedrijf heeft inmiddels wel enkele maatregelen getroffen. Zo is er een ongefallen-registratiesysteem opgezet, en is men bezig met de introductie van een nieuw kwaliteitssysteem, waarin men ook veiligheidsinformatie wil opnemen.

Het doorgesluk



Bij Bedrijf E draait alles om kwaliteit. Er komt kwaliteit binnen, en daar doet men goede dingen mee. Vervolgens komt er ook kwaliteit naar buiten. De structuur hiervoor is goed. Producten worden als het ware doorgeleverd zonder de veiligheidsconsequenties te overzien. Bedrijf E is dus een doorgeefluik. Veiligheid speelt daar een kleine rol in, maar als het er op aankomt, lijken kwaliteit en vooral productie voor veiligheid te gaan.

Arbeidsveiligheid lijkt wel in de cultuur ingebed, zeker op de werkvloer. Ondanks dat de KAM-afdeling direct onder de verantwoordelijkheid valt van de directeur Productie, gaan er toch wel eens dingen mis. Zo liggen de verantwoordelijkheden omtrent veiligheid nog niet in de lijn vast. De afdeling inkoop heeft belangen die ten koste gaan van de arbeidsveiligheid in de productie. Veiligheid lijdt te vaak onder de druk van de commercie. Het management heeft zich tot nog toe te weinig aan veiligheid gecommitteerd. De cultuur is er wel naar maar dan moeten de prioriteiten consequent zichtbaar zijn en door alle leidinggevende niveaus waargemaakt worden.



BEDRIJF E

Het doorgeefluik

Kernactiviteiten

Bedrijf E levert metaal in vele kwaliteiten en uitvoeringen. Het is een professionele dienstverlener die zijn klanten ook informatie levert over hun producten en de toepassingsmogelijkheden. Het bedrijf heeft ruim 60 jaar ervaring als metaalgroothandel. In de magazijnen van het bedrijf liggen veel producten zoals buizen, platen, trailerbouwartikelen en staf- en (koker)profielen klaar voor levering aan de metaalverwerkende industrie. Ook levert het bedrijf maatwerk door het uitvoeren van allerlei bewerkingen aan de producten.

Dit bedrijf hanteert een strikt kwaliteitsbeleid. Het levert *business to business* door heel Nederland en beschikt tevens over een aantal zusterbedrijven in andere Europese landen. De materialen worden verpakt en door een eigen wagenpark afgeleverd. Levering binnen 24 uur is het streven. Alle vrachtwagens zijn uitgerust met huiven die de producten beschermen tegen het weer. In de laadbak hebben ze een speciale railconstructie, waardoor ze efficiënt te lossen zijn.

Bedrijf E weet welke risico's aan metaalbewerking en -transport vastzitten. Het bedrijf beschouwt een ongeval een verstoring van de gewenste tijdige levering. Met het kwaliteitsborgingsysteem ISO 9001 voorkomt het bedrijf fouten. Dat begint met zorgvuldige inkoopprocedures en een leveranciersbeoordelingssysteem. Voordat producten worden toegelaten, controleert men ze uitvoerig op onder andere maatvoering, uiterlijk en chemische en mechanische eigenschappen. Daarvoor beschikt het bedrijf over de benodigde apparatuur. De materialen worden opgeslagen in magazijnen waar de omstandigheden zijn afgestemd op de eisen van de producten. Ook tijdens het klaarmaken en vervoeren van een bestelling staat de productkwaliteit bij het bedrijf centraal. Bedrijf E heeft ook een ISO 14001 certificaat voor milieuzorg.

Risico's

Vooraf het laden en lossen en het in het magazijn bergen en verplaatsen van grote metaalrollen is gevaarlijk, maar tijdens de bewerking van de metalen - als *slitten*, *decoilen*, stralen, conserveren, knippen, zagen, slijpen, borstelen en foliën - kunnen er ook ongelukken gebeuren. Het bedrijf ziet veiligheid als een bedrijfsrisico: een ongeval is een verstoring van gewenste tijdige levering.

Bedrijfsstructuur

Dit bedrijf heeft haar kwalitatieve en klantgerichte dienstverlening op structurele wijze op poten gezet. De focus is min of meer van het operationele af. Opvallend is dat na de laatste reorganisatie de KAM-afdeling direct onder productie is geplaatst. Veiligheid zit in de lift en komt daarmee steeds meer in de lijn. Ondanks plannen hiervoor is veiligheid echter nog niet geheel en professioneel in structuren opgenomen.

Positieve kanten van de bedrijfsstructuur

Bedrijf E stelt de jaarplannen integraal op, inclusief het arbojaarprogramma voor de verdeling van budgetten. Nu wil Bedrijf E veiligheid en arbo gaan integreren in het

Het doorgeefstuk

kwaliteitssysteem. De OHSAS -audits passen daarbij. Goede en dus veilige machines kopen past daar ook bij. Zulke veiligheidsaspecten tellen hoe dan ook mee in de bestaande kwaliteitsstructuren. De werkvloer mag bovendien over heel veel dingen meedenken. Dat is goed voor de arbeidsveiligheid, want op de werkvloer is het belang van veiligheid het grootst. Daar houdt de afdeling verkoop aardig rekening mee. Als verkooporders eigenlijk niet meer kunnen worden afgehandeld, overlegt men over de mogelijkheden om het probleem op te lossen.

Verbeterpunten in de bedrijfstructuur

Het management wordt minder op veiligheidsprestaties dan op kwaliteit afgerekend. Bovendien liggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid niet in de lijn vast. Arbo is ook niet opgenomen in *Quality Online*, een software besturingsprogramma. Incidenten op het gebied van arbeidsveiligheid worden in plaats daarvan geregistreerd in een apart systeem. Zo'n scheiding is er ook bij de inspectie: er zijn wel kwaliteitsinspecteurs voor materialen, maar geen veiligheidsinspecteurs. Daardoor lijkt er een discrepantie te zijn tussen aandacht voor kwaliteit en aandacht voor veiligheid. Dat mag ook blijken uit het feit dat het niet lukt om een werkgroep veiligheid in het magazijn in te stellen.

Bedrijfscultuur

In Bedrijf E heerst een open en plezierige cultuur. Aandacht voor kwaliteit en prettige samenwerking staan hoog in het vaandel. Er is zeker ook aandacht voor veiligheid, maar doordat daar onvoldoende waarborgen voor gegeven zijn en er te weinig toezicht is gaan er nog wel zaken fundamenteel mis.

Positieve kanten van de veiligheidscultuur

De betrokkenheid van de werkvloer bij het bedrijf is groot. Het management luistert goed naar mensen op de werkvloer, en dat werkt positief voor de veiligheid. Nieuwe acties worden goed met interne en externe partijen afgestemd. Daarnaast spreekt men elkaar gemakkelijk aan en er is een open sfeer. Dat heeft ermee te maken dat men er trots op is om bij het bedrijf te werken. Daar valt veilig werken ook onder. De productiechef is de spil in informatievoorziening van management naar werkvloer en andersom. Helaas blijven er zaken liggen, zowel op het gebied van kwaliteit als van veiligheid. Het lijkt erop dat dat vooral die zaken zijn die door de werkvloer als probleem worden ervaren. Een voorbeeld hiervan is 's nachts werken met onvoldoende licht.

Verbeterpunten in de veiligheidscultuur

De afdeling inkoop lijkt weinig respect te hebben voor productie. Zonder vooroverleg en zonder samen te zoeken naar oplossingen introduceert men nieuwe veiligheidsrisico's. De commercie heeft grote macht. Leidinggevenden op de productie en KAM-afdeling staan expliciet toe dat veiligheidsrisico's worden genomen ten gunste van de winst. Sterker nog: bij een ongeval door een werknemersfout houdt men winstdeling in, maar de leidinggevende blijft buiten schot. Een rechtvaardiger sanctiebeleid komt maar moeizaam van de grond. Verder worden er - ondanks de zwaarwegende stelregel 'veiligheid eerst' - geen consequenties verbonden aan het niet dragen van beschermingsmiddelen. Er

werd ook niets aan de kou en het lawaai gedaan dat veroorzaakt werd door de aanbouw van een hal met grote graafmachines. Hieruit blijkt dat het werk slecht werd voorbereid, en dat de gevolgen voor de werknemers ter plaatse niet in de voorbereidingen meetelde, terwijl men zich wel grote zorgen maakte om het behoud van productiekwaliteit.

Leervermogen

Het bedrijf leert vooral lokaal, vaak doordat nieuwe inzichten direct verband houden met de eigen ploeg of met de eigen werkzaamheden. Het leren op het gebied van veiligheid gebeurt op ad hoc-basis. Er is een leerbarrière geconstateerd tussen inkoop en verkoop die leidt tot onveiligheid. Het resultaat hiervan is dat de magazijnen overvol zijn en medewerkers gedwongen worden te hoog te stapelen. De directeur Operations, een lid van het managementteam, was vroeger bedrijfsleider van de magazijnen en weet dus precies de bandbreedte voor veiligheid in dat werk. Dat werkt goed. Hij kent de risico's.

Positieve kanten van het leervermogen

De ideeënbus werkt ook voor veiligheid. Bovendien reageert Bedrijf E adequaat op meldingen van gevaarlijke situaties. Zodra die binnenkomen worden er maatregelen getroffen.

Verbeterpunten in het leervermogen

Toch is dat leren op het gebied van ongevallen en onveiligheid onvoldoende onderdeel van de bedrijfsvoering. Men zoekt nog te vaak ad hoc naar oplossingen. Ook krijgen melders zelden te horen wat er met hun melding wordt gedaan.

Buitenwereld

Bedrijf E staat open voor wensen van de buitenwereld, maar stelt daar wel grenzen aan. De gemeente heeft bijvoorbeeld geen toestemming verleend voor een cruciale uitbreiding op het huidige complex. Dit betekent dat er elders ruimte is gevonden, maar daarvoor zijn er wel meerdere logistieke werkzaamheden nodig die weer meer risico's met zich meebrengen. Dat levert dus onveiligheid op. Veiligheid is wel een issue, maar is niet of zelden onderdeel van externe communicatie.

Positieve kanten van en voor de buitenwereld

Veiligheidsinstructies voor afnemers en leveranciers zijn er in diverse talen. Daarnaast zijn in het magazijn pictogrammen opgehangen en zijn veiligheidsschoenen te koop voor leveranciers die ze niet aanhebben. Bovendien stuurt men transportvoorschriften toe aan leveranciers. Op lokaal gebied neemt Bedrijf E vier keer per jaar deel aan een arbonetwerk op het industrieterrein.

Verbeterpunten van en voor de buitenwereld

Vrachtwagens, voornamelijk van derden, rijden vaak te hard door de fabriek. Dit is bekend en aangekaart, maar maatregelen blijven uit, net als sancties. Het komt

ook voor dat kijkers onaangekondigd de productiehallen bezoeken. De medewerkers raken hierdoor afgeleid en dat brengt extra risico's met zich mee, vooral als de bezoekers van de paden afwijken. Bovendien bekruipt hen het gevoel dat ze op de vingers gekeken worden door 'mannen en vrouwen met pakken'. Dat is niet helemaal onlogisch: eisen van klanten zijn vaak dominant.

Concrete verbeteractie

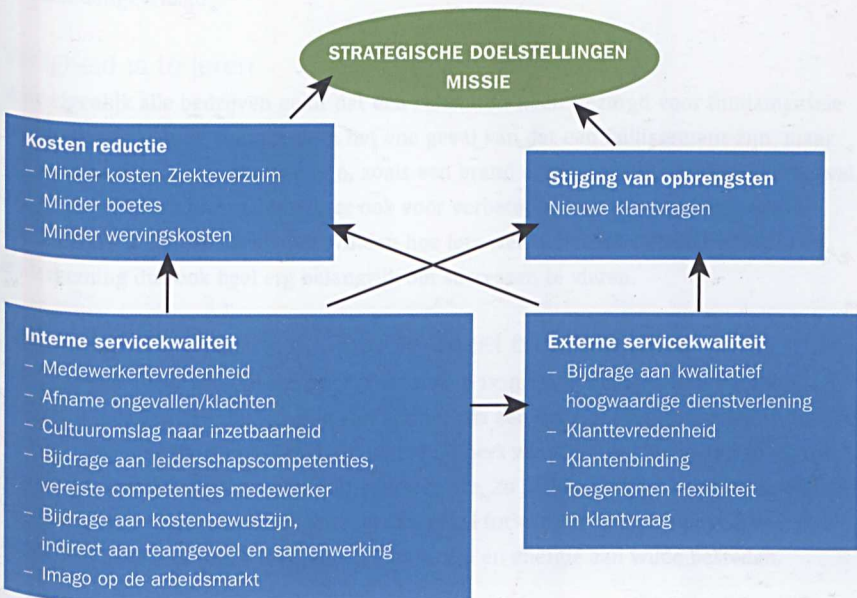
Bedrijf E ziet de constatering dat veiligheid onvoldoende is opgenomen is in de lijn als een van de voornaamste knelpunten voor een effectiever veiligheidsbeleid. Zolang het management op alle niveaus niet genoeg tijd vrij maakt voor veiligheidstaken in hun alledaagse werkzaamheden, zullen veiligheidsplannen in de praktijk vastlopen. In het verleden heeft de directie maatregelen getroffen om de veiligheid te verbeteren, maar deze blijken niet te beklijven: na een aantal maanden vallen werknemers weer terug in hun oude patronen.

Men verwacht dat deze situatie niet verandert zolang er geen consequenties worden verbonden aan veilig of onveilig gedrag. Er is óf meer toezicht nodig met bijbehorende sancties óf er moet een beloning gegeven worden aan het gewenste veilige gedrag. Een combinatie van beiden is wenselijk, maar door de grote werkdruk is er al helemaal geen aandacht voor.

De 'Business Case voor Veiligheid & Gezondheid'.

Als start voor een verbetermaatregel kiest men voor het organiseren van een V&G (Veiligheid & Gezondheid-) Business Case samen met het management. Dit is een interactieve aanpak met workshops, waarin de investeringen en opbrengsten van veiligheidsinspanningen gekoppeld worden aan de strategische doelen van de organisatie.

FIGUUR 2 Weergave van een mogelijke V&G Business Case
(zie ook www.business-case.com)



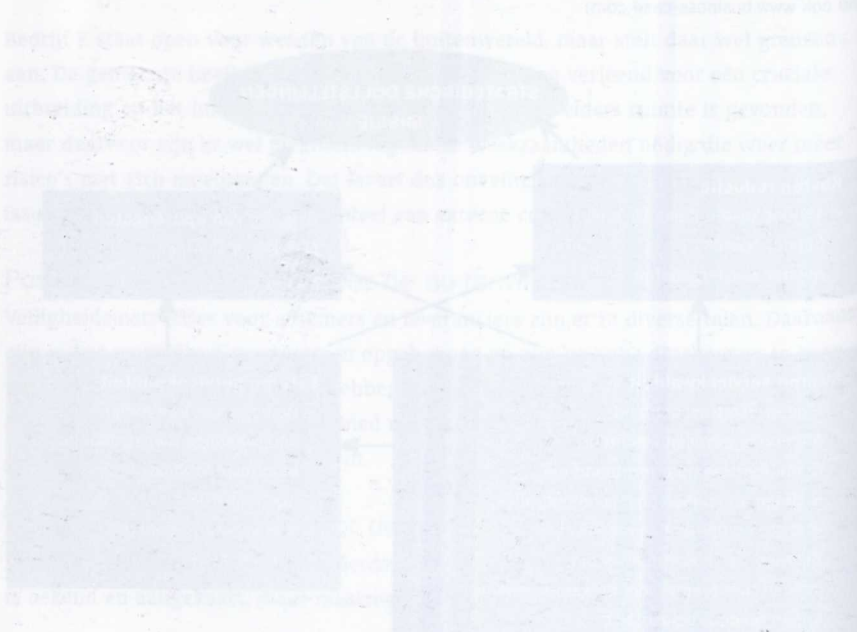
Voor het maken van een realistische en gezamenlijk gedragen *Business Case* is input nodig van deelnemers verspreid over de organisatie: van de afdeling financiën, Arbo, HRM, kwaliteit, planning, werkvloer, management tot aan inkoop en verkoop. Eerste stap in de workshop is het verkrijgen van een gezamenlijk beeld over wat er nodig is om veiligheid een extra impuls te geven. Dit kan de financiering zijn van een training of een nieuwe machine, maar in dit geval gaat het vooral om de tijd van het management die aan veiligheid wordt besteed zoals het lopen van een extra veiligheidsronde.

De tweede stap is om gezamenlijk een beeld te krijgen wat de inspanning uiteindelijk oplevert. Zo krijgt iedereen inzicht in de baten van een verbeterde veiligheid, niet alleen in termen van ongevallen, maar ook in termen van verbeterde communicatie, betrokkenheid van medewerkers of afname van verzuim. Een belangrijke meerwaarde van de interactieve aanpak is dat betrokkenen uit verschillende disciplines van de organisatie samen de *Business Case* invullen. Door samen het proces te doorlopen wordt helder gemaakt wie verantwoordelijk is voor welke investeringen of opbrengsten.

De *Business Case* voor Veiligheid en Gezondheid brengt kwantitatieve en kwalitatieve opbrengsten van veiligheidsinvesteringen in kaart en maakt inzichtelijk welke bijdrage de veiligheid en gezondheidsinvesteringen leveren een aan de strategische doelstellingen van het bedrijf.

Bedrijf E wil het resultaat van de *Business Case* gebruiken voor het maken van een bedrijfsbrede Prestatie Indicator voor veiligheid.

Balancerend



Casestudies: Conclusies

De vijf onderzochte bedrijven verschillen allemaal, maar vertonen ook zeer sterke overeenkomsten. Dat geldt helemaal voor hun omgang met het streven naar veiligheid en de problemen die ze daarbij ondervinden.

Nieuwe arena's voor veiligheid

Je kunt slechts veilig ondernemen wanneer de verantwoordelijkheid voor de veiligheid wordt gevoeld 'in de lijn'. Dat is het geval wanneer degene die over veiligheid gaat ook een centrale rol speelt in het bedrijf, of dat nu bovenaan is, of ergens in het midden. Dat kan in de vorm van 'integraal management', maar dat kan ook in de vorm van een invloedrijke veiligheidskundige náást de manager. Het gaat erom dat de veiligheidskundige in de juiste arena's, daar waar het gebeurt, zijn inbreng weet te brengen. We zijn bijvoorbeeld bedrijven tegengekomen waar veiligheid was ondergebracht bij de afdeling P&O. De manager van die afdeling zit in het managementteam, waarmee veiligheid ook goed in de lijn verankerd zou kunnen zijn. Alleen: de manager P&O delegeert het dagelijkse beheer van de veiligheid aan anderen. Daardoor is hij niet meer van alles op de hoogte, en kunnen er dingen blijven liggen. Alleen omdat in de praktijk van het bedrijf de manager professioneel genoeg bleek om zich goed van alledaagse veiligheidsproblemen op de hoogte te houden, bleef veiligheid op de agenda van het management.

Veiligheid heeft druk nodig

Omdat veiligheid nog lang niet altijd vanzelfsprekend is in een onderneming, is constante druk van belanghebbenden nodig. Die belanghebbenden kunnen de leden van OR zijn, of klanten. Persoonlijke betrokkenheid van een manager helpt en wetgeving is een goede stok achter de deur. We hebben gemerkt dat de veiligste bedrijven die bedrijven zijn die de druk grotendeels zelf organiseren. Zij doen dat door bijvoorbeeld actief contact te houden met belangengroepen, buurtcomités en overheden. Dat stelt die bedrijven in staat om problemen aan te pakken voor ze echt een probleem worden. Het blijkt bovendien heel voordelig om een goed imago te hebben, ook bij de overheid. Wie problemen oplost voor ze kwesties worden treft een coulante overheid tegenover zich wanneer er bijvoorbeeld vergunningen moeten worden aangevraagd.

Veiligheid is te leren

Voor eigenlijk alle bedrijven geldt dat een calamiteit heeft gezorgd voor fundamentele verbeteringen van de veiligheid. In het ene geval kan dat een faillissement zijn, maar het kunnen ook fysieke rampen zijn, zoals een brand of een ernstig persoonlijk ongeval. Wat geldt voor rampen, geldt echter ook voor verbeteringen. Pas wanneer mensen soms letterlijk aan den lijve ondervinden hoe iets werkt, bekijft het. Het is voor een onderneming dus ook heel erg belangrijk om successen te vieren.

Een veilige corebusiness biedt voordeel bij verandering

Wanneer veiligheid goed in een bedrijf verankerd is, merk je dat een onderneming veiliger wordt van een ingrijpende verandering als een fusie of een reorganisatie. Bij alle veranderingen neem je het aspect veiligheid immers vanzelf mee. Doe je dat niet, dan loop je gegarandeerd achterstand op, merkten we. Zo leidde uitstel van de invoering van bepaalde veiligheidsmaatregelen in één geval tot een flinke kostenpost achteraf, omdat het bedrijf er bij de reorganisatie geen tijd en energie aan wilde besteden.



Loont



veilig ondernemen?

Veiligheid is winst

Vaak zijn succesvolle bedrijven, zoals de Fortune 500 bedrijven, ook heel veilige bedrijven. Over het algemeen presteren bedrijven die veiligheid en milieu al aan de *corebusiness* hebben gekoppeld, goed. Goede bedrijfsresultaten en goede veiligheidsresultaten zijn in de praktijk dus al nauwelijks van elkaar los te koppelen. Dan is het lastig om oorzaak en gevolg nog van elkaar te onderscheiden, ofwel: leidt veilig ondernemen tot betere bedrijfsresultaten, of word je van goede bedrijfsresultaten vanzelf veiliger?

We wilden antwoord op deze vragen, en hebben dus, naast de vijf casestudies, ook een onderzoek uitgevoerd aan de hand van vraaggesprekken met andere bedrijven. Deze 8 bedrijven komen ook uit verschillende sectoren en hun prestaties op veiligheidsgebied wisselen. We hebben daar een 4-puntsschaal voor ingesteld. Onze 8 bedrijven scoren daarop tussen de twee en de vier punten. Aan de veiligheidsmanagers, en soms ook de algemeen managers van deze bedrijven hebben we een serie stellingen voorgelegd, waarin belemmeringen staan voor de veiligheid. In deze stellingen is een onderscheid aangebracht tussen veiligheid op het gebied van achtereenvolgens structuur, cultuur, leervermogen en buitenwereld. We vroegen de deelnemers aan het gesprek in hoeverre zij zich in een bepaalde stelling konden herkennen.

Wat bevordert of belemmert bedrijven om veiligheid in de corebusiness op te nemen?

Aan veiligheidskundigen en managers hebben we gevraagd wat zij zien als bevorderende factoren en belemmerende factoren.

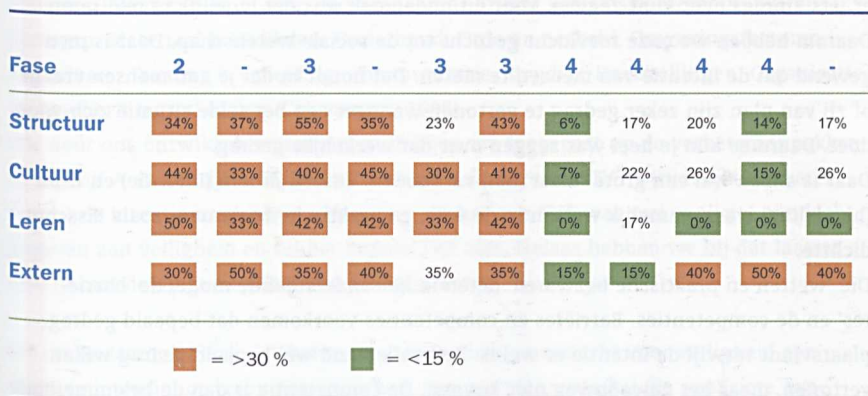
Enkele voorbeelden van bevorderende factoren: →

- Carrièreperspectief is gekoppeld aan veiligheid.
- Naast de veiligheidskundige zijn ook medewerkers verspreid in de organisatie benoemd met een veiligheidstaak.
- De veiligheidskundige is relationeel georiënteerd is in plaats van puur technisch.
- Veiligheidscompetenties zijn opgenomen in competentie management en selectieprocedures.
- Een 'Champion' (één van de beste mensen) is benoemd om veiligheid te managen.
- Managers geloven in de toegevoegde waarde van veiligheid en willen er ook voor gaan.
- Een lerende organisatie: incidenten worden onderzocht in breder verband (dus niet alleen door de veiligheidsmensen), waardoor de hele organisatie daaruit lering kan trekken.
- Veiligheid is onder de aandacht bij media of omwonenden, bijvoorbeeld na een ernstig ongeval in de sector.

Enkele voorbeelden van belemmerende factoren

- Veiligheidskundigen zijn laag gepositioneerd in de organisatie (hiërarchie).
- Er zijn geen formele systemen voor veiligheid; veiligheid is afhankelijk van de ambitie en het ethisch besef van een persoon of manager.
- De taal en blik op de werkelijkheid verschilt tussen de veiligheidskundige en de ondernemer (risico's elimineren versus risico's nemen).
- Er is een claimcultuur die ervoor zorgt dat een organisatie zijn eigen straatje schoonveegt.
- 'Peer pressure' (druk vanuit de eigen sociale gemeenschap) is groter is dan de 'management pressure'.
- Informatiestromen worden belemmerd door onduidelijke verantwoordelijkheden: informatie blijft hangen of de ontvanger kan niets met de vorm van de informatie.
- Veiligheid is niet of nauwelijks een onderdeel van de managementopleiding: studenten vinden veiligheidsaspecten pas nuttig als ze het nut in de praktijk ervan in zien.
- Druk op korte termijn cijfers van buiten (beursbedrijven).

FIGUUR 3 De relatie tussen veiligheidsprestatie en de mate waarin belemmerende factoren voor Veilig Ondernemen in bedrijven herkend worden (steigerbouwer, metaalgroothandel, farmaceutische groothandel, infrabouwer, hoogwaardig productiebedrijf, installateur, utiliteitsbouwer 2x, chemie)



Uit het figuur blijkt dat bedrijven die al veilig zijn (veiligheidsontwikkelingsfase 4) weinig belemmerende factoren in hun bedrijf herkennen (lage %-score op de stellingen). De overige bedrijven herkennen juist veel belemmerende factoren in hun bedrijf (hoge %-score op de stellingen). Het verschil tussen de bedrijven is vooral groot op het aspect 'leervermogen'. Bij het aspect 'extern' (buitenwereld) gaat de relatie niet op. Toch kunnen we daar wel een conclusie aan verbinden. Bij navraag blijken juist de veilige bedrijven zich veel pro-actiever op te stellen in de contacten met buitenwereld, waardoor zij ook meer met externe belemmerende factoren in de weer moeten.

Deze meting bij bedrijven met wisselende veiligheidsprestatie bevestigt onze verwachting dat het opnemen van veiligheid in de *corebusiness* meer veiligheid oplevert. Verder is gebleken dat deze bedrijven ook meer leervermogen hebben: willen zoeken naar 'fouten' in de bedrijfsvoering. Daarnaast zijn ze open en pro-actief in de weer met de buitenwereld. Dat maakt ze minder kwetsbaar voor veranderingen in de omgeving. Deze ondernemingen zien culturele aspecten zoals openheid, vertrouwen en persoonlijke betrokkenheid als een middel om structuurmaatregelen te laten werken. Daaruit vloeit logisch voort dat zij hun veiligheid professioneel, interdisciplinair en realistisch - tot op werkvloer niveau - hebben georganiseerd.

Verbeteraanpakken zijn succesvol

We hebben een eerste indicatie dat bedrijven die veiligheid meer in de *corebusiness* hebben opgenomen ook een betere veiligheidsprestatie leveren. Het is nu interessant om te zien of een bedrijf dat er tot nu toe niet zo mee bezig was, veiliger wordt wanneer het de veiligheid meer in de *corebusiness* opneemt. Bij de bedrijven uit de casestudies hebben we voorbeelden gezien van verbeteraanpakken. De vraag is nu of we kunnen aantonen dat deze verbeteraanpakken ook daadwerkelijk leiden tot meer veiligheid. Dat effect kunnen we op verschillende manieren meten. We kunnen bijvoorbeeld kijken of het aantal ongevallen binnen een bedrijf is gedaald, of controleren dat men

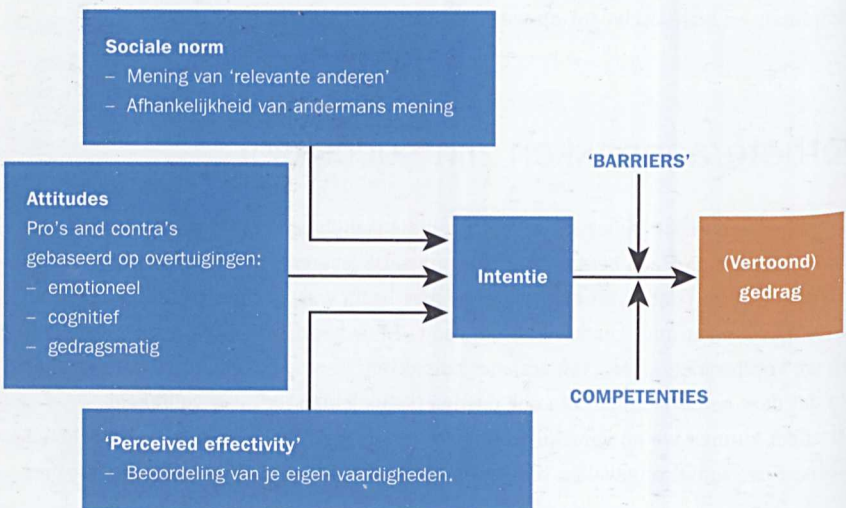
meer persoonlijke beschermingmiddelen draagt. Maar dat zijn slechts uiterlijkheden. Ons gaat het om de kern van het bedrijf, en die uit zich in gedrag. Daarom kijken we in de effectmeting ook of dat gedrag is verbeterd.

Gedrag is heel lastig te meten, want een situatie moet vaker plaatsvinden, voordat je er iets zinnigs over kunt zeggen. Voor dit onderzoek was dat moeilijk te realiseren. Daarom hebben we onze toevlucht gezocht tot de sociale wetenschap. Daar is men gewend om de intentie van mensen te meten. Dat houdt in dat je aan mensen vraagt of zij van plan zijn zeker gedrag te vertonen wanneer een bepaalde situatie zich voor doet. Daarmee kun je heel wat zeggen over dat werkelijke gedrag.

Daar is alleen wel een grote 'maar' aan verbonden. Tussen droom (intentie) en daad (handeling) staan namelijk wetten in de weg, en praktische bezwaren, zoals Elsschot dichtte.

Die 'wetten en praktische bezwaren' heten in het onderstaande model de 'barrières' en de competenties. Barrières en competenties voorkomen dat bepaald gedrag plaatsvindt terwijl de intentie er wel is. Zo kan iemand wel bepaald gedrag willen vertonen, maar het gewoonweg niet kunnen. De competentie is dan de belemmerende factor. Ook kan het zijn dat iemand bepaald gedrag wil vertonen, maar dat factoren in de omgeving hem beperken. Deze omgevingsfactoren zijn 'barrières': wanneer een bedrijf bijvoorbeeld geen veiligheidshandschoenen beschikbaar stelt, kan een werknemer besluiten om ze dan ook maar niet te dragen. Ook al was die het wel van plan.

FIGUUR 4 de intentie weergegeven als onderdeel van de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1985, 1987). Deze theorie volgt uit de theorie van beredeneerd gedrag. Die theorie stelt dat men allerlei informatie gebruikt voordat men besluit om bepaald gedrag wel of niet uit te voeren. De intentie is de belangrijkste voorspeller van gedrag. De intentie volgt uit de de attitude ten opzichte van bepaald gedrag, maar is ook onderhevig aan een subjectieve norm. De attitude is het positieve of negatieve beeld dat een persoon heeft van een bepaald gedrag. De persoon baseert zijn afweging op kennis en eerdere ervaringen. De subjectieve norm wordt bepaald door de inschatting van de opvatting van belangrijke anderen. Later realiseerde Ajzen zich dat de theorie van beredeneerd gedrag enkele beperkingen had. Eén belangrijke beperking was dat gedrag sterk wordt beïnvloed door het geloof dat men heeft in de eigen bekwaamheid. Dit werd eerder niet meegenomen. Ajzen breidde het model daarom uit met een derde voorspellende factor voor gedrag, namelijk 'perceived behavioral control'. De nieuwe theorie is bekend als de theorie van gepland gedrag (1985, 1987).



We wilden in dit onderzoek dus niet alleen kijken naar de intenties van de mensen, maar ook naar de omgevingsfactoren die hun oordeel beïnvloeden. Om die intentie te meten hebben we een vragenlijst opgesteld. Voor het meten van de omgevingsfactoren gebruiken we een checklist, waarin we allerlei organisatorische factoren konden opnemen. Daar zijn er 11 van: de zogenaamde Tripod BasisRisicoFactoren (BRF's): Ontwerp, Materiaal & Middelen, Onderhoud, Orde en netheid, Omgevingsfactoren, Procedures, Training & Opleiding, Communicatie, Strijdige Doelstellingen, Organisatie en Beschermingsmiddelen (Groeneweg, 1998).

Het door ons ontwikkelde instrument hebben we toegepast op de verbeteraanpakken bij bedrijf A en bedrijf B. Bij bedrijf A hebben we bij twee TVT's (tijdelijke verbeter teams) de intentie-vragenlijst afgenomen. In het ene TVT was wel expliciet aandacht gegeven aan veiligheid en bij het andere TVT niet. Helaas hebben we bij dat laatste bedrijf niet de omgevingsfactoren kunnen meten.

Uit dit onderzoek bleek dat het team met expliciete aandacht voor veiligheid een sterkere intentie tot veilig handelen had, dan het team waarbij die expliciete aandacht er niet was. Het helpt dus om een verbeterteam expliciet op veiligheid te richten. Dat leidt onmiddellijk tot veiliger handelen. We hebben door de korte periode waarin dit onderzoek is gedaan overigens nog geen effect waargenomen op het aantal ongevallen. Zulke effecten zullen pas over een langere periode zichtbaar worden.

Bij bedrijf B hebben we voor we onze interventie begonnen zowel de intentievragenlijst afgenomen als de Tripod checklist. Dat is de zogenaamde 0-meting. We konden geen controlegroep instellen, omdat alle teams meewerkten aan de nieuwe veiligheidsaanpak. De nameting kan nu over een paar maanden plaatsvinden, zodat de veiligheidseffecten ook daar zichtbaar kunnen worden.

Resultaten voor bedrijven

Enkele reacties die we tegenkwamen:

"De herkenbaarheid van de theorieën is heel goed, en passen bij de theorieën die wij zelf als achtergrond voor World Class Manufacturing gebruiken ..."

(Metaalbedrijf, 4600 medewerkers)

"Het sluit goed aan bij onze SGA groepen (Small Group Activity) die verbeteringen realiseren".

(Voedingsbedrijf, 160 medewerkers (op locatie))

"Laten we kijken wat de kosten en baten van veiligheid zijn, want het overheersende denken hier is financieel".

(Metaalbedrijf, 750 medewerkers)

"We doen al alles, maar veiligheid heeft geen positieve klank".

(Voedingsbedrijf)

Een bedrijf dat veilig onderneemt heeft veiligheid in zijn *corebusiness* opgenomen, ofwel: het bedrijf ziet veiligheid als een van de kernactiviteiten. Veiligheid telt dus mee bij alle aspecten van het dagelijkse werk, bij (management)beslissingen, investeringen en aankopen, bij de aansturing van medewerkers en leidinggevenden en bij de gehanteerde werkwijzen.

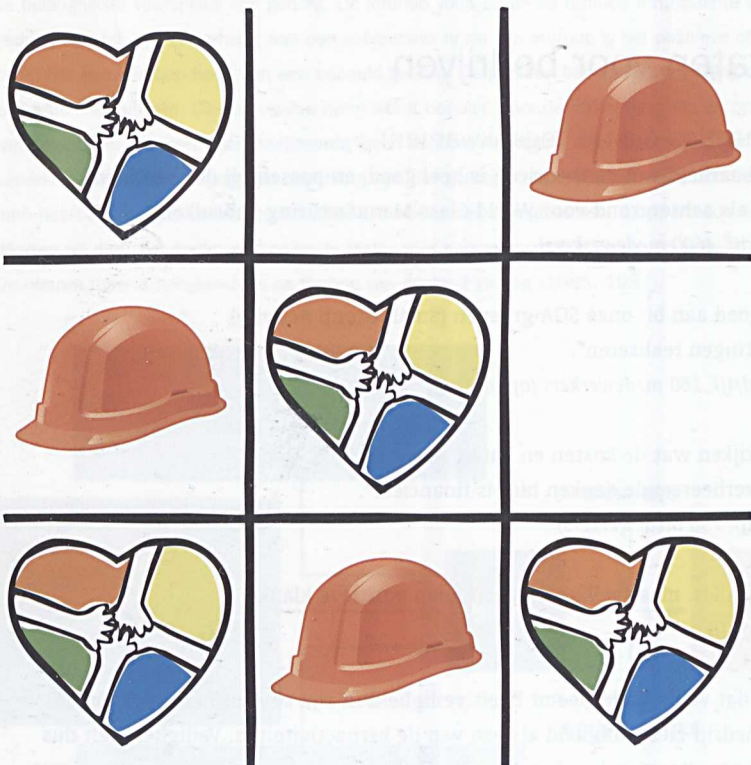
Een bedrijf dat veilig onderneemt erkent daarmee dat veiligheid een strategisch belang heeft voor het bedrijf. Veiligheid is een van de outputfactoren van het bedrijf die leidt tot meerwaarde, tot business impact. Deze meerwaarde kan liggen in de continuïteit ('als er iets misgaat dan is het bedrijf niet meer'), maar ook in hogere productiviteit door minder faalmomenten, een veilig imago voor de klanten of het kan een voorwaarde zijn om de beste mensen in huis te halen en te houden.

Safety@corebusiness scan

TNO heeft op basis van het model Veilig Ondernemen een scan ontwikkeld. Met deze scan kunnen we samen met bedrijven inzichtelijk maken of veiligheid voldoende in de kern van de onderneming is verankerd. De scan levert een diagnose van sterktes en zwaktes in de mate waarin het bedrijf veiligheid in de *corebusiness* heeft verweven.

De toepassing is feitelijk heel simpel:

- kijk vanuit de drijfveren van het bedrijf;
- beoordeel structuur, cultuur en leervermogen in hun samenhang;
- toets op factoren die veiligheid verbinden met *corebusiness*;
- leg de score vast op een 5 puntsschaal, die beschrijft waar veiligheid de *corebusiness* raakt;
- maak sterkte en zwakte zichtbaar in structuur, cultuur, leervermogen en buitenwereld;
- spiegel het bedrijf aan de virtuele 'best case' en 'worst case'.



Uitgangspunt van de scan is dat veiligheid in relatie wordt gezien tot de *corebusiness*, dat betreft:

- het hoofd: het aansturingsmodel, kwaliteitsborging en de processen;
- het hart: ambities, leiderschap sfeer en verhoudingen;
- de handen: competenties en het delen van ervaringen;
- de uitstraling: relatie met de overheid, markt, conjunctuur, aard van het product, plaats in de keten.

voorbeelden uit de scan *safety@corebusiness* lightversie[©]

HOOFD (structuur)

Er zijn veiligheidsindicatoren opgenomen in de doelstellingen van het bedrijf

- Ongevallen, incidenten (en evt. near misses) worden gezien als proces verstoringen
- Ongevallen en incidenten (en evt. near misses)
- Ongevallen

Kosten en baten van veiligheidsinvesteringen worden in kaart gebracht

- Ja en gerelateerd aan de bedrijfsdoelen
- Ja, zowel kosten als baten worden financieel in kaart gebracht
- Nee, veiligheidsinvesteringen zijn een kostenpost

HART (cultuur)

Aandacht voor veiligheid maakt ons bedrijf effectiever (innovatiever, meer kwaliteit, efficiënter, betere reputatie)

- Geheel eens
- Eens
- Oneens

Je hoort er bij de collega's niet bij als je moeilijk doet over gevaarlijke situaties

- Geheel eens
- Eens
- Oneens

HANDEN (leervermogen)

State-of-the-art veiligheidskennis is net zo belangrijk als state-of-the-art kennis van de productie

- Geheel eens
- Eens
- Oneens

De organisatie kijkt regelmatig terug op haar eigen leerproces van ongevallen en near misses en zoekt naar eventuele leerbarrières

- Geheel eens
- Eens
- Oneens

UITSTRALING (extern)

Veiligheid is een belangrijk aspect in de relatie met omwonenden en burgers

- Ja, in belangrijke mate
- Ja, in zekere mate
- Nauwelijks





Bijlagen

Bijlage 1:

Motieven om veilig te ondernemen

Veiligheidskunde gaat om het *managen* van risico's. Binnen dit vakgebied let men van oudsher op voorspelbaarheid, zekerheid en controle. De wereld waarin bedrijven opereren wordt echter steeds complexer. Reorganisatie volgt op reorganisatie en fusies zijn aan de orde van de dag. Nieuwe producten en technologieën volgen elkaar op, marktperspectieven fluctueren en tegelijkertijd is het minder duidelijk waar de verantwoordelijkheden in de keten liggen. Ook de risico's veranderen. Continue verandering lijkt de enige zekerheid. Moderne trends in managementdenken laten een omslag zien in het denken over hoe bedrijven aangestuurd zouden moeten worden. Om flexibel en alert te kunnen inspelen op veranderingen hebben starre werkprocedures plaatsgemaakt voor het denken in processen en competenties. Hiërarchische lijnen hebben plaats gemaakt voor zelfsturing, beheersing voor innovatie en standaardisatie voor resultaatgerichtheid. Bovenal verplaatst de behoefte aan controle in behoefte aan inspiratie. De kloof tussen de klassieke veiligheidskunde en de moderne managementbenaderingen is te groot. Deze gedachte is niet nieuw. Er zijn kostenbaten modellen ontwikkeld voor veiligheid, omdat men zich realiseerde dat bestaande argumenten niet hielpen om het management te overtuigen van het belang van veiligheidsinvesteringen. De kostenbaten modellen laten zien dat veiligheidsinvesteringen wel degelijk toegevoegde waarde opleveren wanneer je de investeringen verbindt aan de bedrijfsdoelen. Naast het succes van de modellen verwacht men ook meer effectieve samenwerking tussen veiligheidsexperts en managers dankzij trainingen in 'managementtaal'. Onderzoek naar de relatie tussen de Veiligheid & Gezondheid (Arbo) en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) laat bovendien zien dat een ontwikkeling als MVO, die strategisch georiënteerd is, kansen biedt voor veiligheids- en gezondheidsinitiatieven.

De klassieke veiligheidskunde moet een extra slag maken om op deze rijdende trein te springen. In dit hoofdstuk geven we meer voorbeelden van concrete verbindingen tussen de wereld van de *corebusiness* en de veiligheid. Het zijn deze 'momenten van synergie' die bedrijven motiveren om de eerste stap naar Veilig ondernemen te maken. Bovendien laten ze zien hoe je daar komt.

Kansen voor synergie tussen veiligheid en management denken

In de volgende subparagrafen geven we voorbeelden uit de management- en veiligheidsliteratuur die helpen om een brug te slaan tussen die beide werelden. De voorbeelden zijn opgebouwd volgens de pijlers van ons model, namelijk structuur,

cultuur, het leervermogen en als laatste de aanpassing van organisaties aan externe ontwikkelingen.

Diversiteit in managementstructuren

We beginnen met de managementklassieker 'Structures in five' (Mintzberg, 1983). Dit geeft aanknopingspunten voor het aansturen van veiligheid. Mintzberg beschrijft vijf typen van organisaties. Organisaties die op beheersing gericht zijn, noemt hij machinebureaucratische organen. In deze organisaties zijn de werkprocessen gestandaardiseerd. Procedures zijn formeel, de taken routinematig en de hiërarchie sterk. De nadruk ligt er op technostructuur, die verantwoordelijk is voor de standaardisatie, terwijl de strategische top van de organisatie vrijwel alle besluiten neemt. Van de alternatieve typen van organisaties die Mintzberg beschrijft biedt de *adhocratie* de best passende oplossing voor bedrijven die flexibel moeten zijn in een snel veranderende omgeving.

Bedrijven gaan, afhankelijk van hun inrichting, anders om met veiligheid. In onderstaande tabel, Mintzberg typen van organisaties in relatie tot veiligheidsbeheersing, staan die verschillen op een rijtje.

Organisatiestructuur	Zwaartepunt in organisatie	Coördinatie mechanisme	Voorbeeld	Veiligheidsbeheersing
Eenvoudige structuur	Strategische top	Direct toezicht	Meubelfabriek	Veiligheidskennis bij management
Machinebureaucratie	Technostructuur	Standaardisatie van werkprocessen	Aluminium producent	Sterke nadruk op veiligheidsprocedures
Professionele bureaucratie	Uitvoerende kern	Standaardisatie van vaardigheden	Chemisch bedrijf	Veiligheidscompetentie van medewerkers sterk ontwikkeld
Divisiestructuur	Middenkader	Standaardisatie van output	Farmaceutisch bedrijf	Decentrale verantwoordelijkheid voor veiligheid in de lijn
Adhocratie	Ondersteunende diensten	Onderlinge aanpassing	Productontwikkelafdeling van elektronica producent	Sterke veiligheidsstaf houdt toezicht

De machinebureaucratie leek een logische organisatiestructuur voor het beheersen van veiligheid. Bedrijven hebben in het verleden immers altijd baat gehad bij duidelijke veiligheidsprocedures, een veiligheidsstaf met verstand van zaken en duidelijke taakomschrijvingen als het om veiligheid gaat. Er is nu meer behoefte aan meer flexibiliteit, een structuur die aansluiting behoudt bij veranderingen. Daar sluit de Adhocratie beter op aan. Integraal management biedt daar goede mogelijkheden voor. Integraal management houdt in dat elke leidinggevende volledig verantwoordelijk is voor de beheersing van de werkprocessen en de beheersing van de risico's. Eigenlijk stelt de Arboret ook al dat veiligheid een zaak is van beter toezicht van de leidinggevenden.

Managementmodellen als uiting van kwaliteitsdenken.

Nieuwe gedachten uit de managementtheorie en -filosofie zorgen de laatste decennia voor een grote toename van het aantal managementmodellen. De eerste managementmodellen voor kwaliteit, zoals ISO, richtten zich op de controle van processen, zoals de aanvoer van onderdelen voor het leger. Moderne managementmodellen zijn breder. Nu gaat het ook om verandering, leiderschap, HR-beleid en cultuur (bijvoorbeeld EFQM, SQUEME, Spiral Dynamics). Met deze modellen kunnen bedrijven voorwaarden scheppen voor betere prestaties van hun personeel (Muntinga & Lagerfeld, 2003). Managers vertrouwen op deze modellen en passen ze veel toe in de hoop dat ze daarmee hun bedrijf succesvoller kunnen maken.

Op het gebied van veiligheid hebben de internationale richtlijnen voor de borging van *occupational safety & health* (OSH) tot nieuwe managementmodellen geleid. Die worden echter nog te rationeel toegepast. Frick, e.a. (2000) beschrijft hoe het management model 'OSHM' vooral put uit de rationele organisatietheorie van de zeventiger jaren. Van de non-rationele typen van organisatievormen (*human relations school*, etc.) heeft OSHM slechts marginaal een graantje meegepikt. Hij heeft vooral kritiek op de behoefte om veiligheidsmanagement ofwel in zijn geheel te integreren in de organisatieprocessen, of om het daar juist volledig van te scheiden. Frick noemt dit een ongewenste en onterechte behoefte aan controle.

Volgens Zwetsloot (2000) biedt de ontwikkeling van *Next Generation Management* (NGM) - systemen de beste kansen voor het opzetten van managementsystemen voor veiligheid, gezondheid en milieu. Hij onderscheidt daarbij een aantal fasen van veiligheidsmanagement waarin een bedrijf zich kan bevinden. In de proactieve fase opent veiligheidsmanagement mogelijkheden voor verbetering en integratie in de

Next Generation Management systemen

In de proactieve fase van veiligheidsmanagement ligt de nadruk op continue verbetering. Initiatieven voor verbetering worden van ieder individu binnen de organisatie verwacht. De aandacht is gericht op mogelijkheden voor verbeteringen en niet slechts op het reduceren van risico's. Organisaties realiseren zich dat gezondheid meer is dan het voorkomen van ziektes en dat veiligheid meer is dan het voorkomen van ongevallen. Organisaties worden zich bewust van collectieve leerprocessen en proberen hier sturing aan te geven in een poging het 'leren te leren' vorm te geven. In deze fase van integratie van zorgsystemen wordt directe participatie van medewerkers verlangd en zijn leerprocessen zeer belangrijk om individuele kennis en ervaring collectief te gebruiken.

kern van het bedrijf. In deze fase integreert het in andere managementsystemen zoals kwaliteit en milieu. Zo raakt het vanzelf steeds dieper ingebed in het bedrijfsproces.

Het managen van veiligheid en kwaliteit gaat in essentie om vakmanschap. (Manuele, 2002) geeft dit aan met het volgende citaat: "When quality (safety) is seamlessly integrated in the way an organization operates on a daily base, quality (safety) becomes not a separate activity for committees and teams but the way every employee performs his or her job."

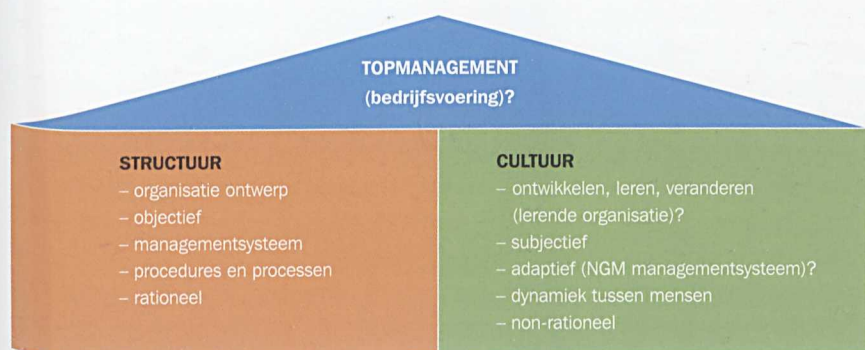
Net als kwaliteit bereik je veiligheid niet alleen door verstoringen te voorkomen, maar ook door je personeel optimaal inzetbaar en gemotiveerd te houden. Veiligheidsmanagement is ook 'good management': voor bedrijven is het een voorwaarde om te kunnen excelleren.

De 'zachte' kant van de bedrijfsvoering

Het is een trend in managementdenken om de niet-rationele kant van business meer aandacht te geven. Daarmee lijkt de beweging van de sociotechniek uit de zeventiger jaren een nieuwe impuls te krijgen. In een wereld die steeds ingewikkelder wordt, moeten managers leren om op hun intuïtie te vertrouwen. Niemand kan nog in zijn eentje alle kennis in handen hebben. Onderlinge relaties tussen mensen en politieke machtsbalansen bepalen de wereld. De manager van nu kent het krachtenspel van belangen en weet daarmee om te gaan.

Onderliggende waarden en basisaannames zijn steeds belangrijker geworden. De cultuur van een bedrijf bepaalt hoe dat bedrijf de dingen doet en waar het rekening mee houdt. Aan de andere kant kan cultuur een drijfveer zijn om dingen anders aan te pakken. Waarden en normen zijn tegenwoordig een 'leading edge' voor bedrijven om de dingen te doen die ze doen. De consument en de ondernemer worden zich steeds meer bewust van hun rol in de maatschappij. Door dit groeiende ethisch besef willen bedrijven ook steeds meer werken vanuit een visie. Dat moet dan een visie zijn die iets zegt over de gezamenlijke normen en waarden waar een bedrijf haar eigen bestaansrecht aan ontleent.

FIGUUR 5 De harde en zachte kant bij aansturing



De harde kant is de structurele, formele kant van de organisatie. De zachte kant is de sociale, collectieve perceptie of de informele kant van een organisatie (Alleijn, 1996). Om een bedrijf goed aan te sturen, wanneer de organisatie verandert door een reorganisatie of de introductie van een nieuw instrument, moeten beide aspecten aandacht krijgen.

"Ontwikkelingen in techniek, communicatie en organisatie maken het voor managers steeds moeilijker om greep te krijgen op de turbulente en steeds complexer wordende werkelijkheid. De essentie van het management is gelegen in het sturen van relaties en processen. Dat betekent structuur aanbrengen in een nogal vaak chaotische omgeving. In de managementwereld bestaan hierover geijkte denkbeelden. Deze hebben doorgaans een hoge mate van vanzelfsprekendheid. Traditioneel is er sprake van beheersingsdenken, waarbij de organisatie wordt gezien als mechanisme. Procedures en (vuist-)regels, commandostructuren (van boven naar beneden), geprogrammeerde instructie en steeds verder gaande arbeidsdeling moeten ertoe leiden dat de organisatie als een geoliede machine loopt, waarbij liefst geen storingen optreden en geen fouten worden gemaakt.

Deze benadering krijgt steeds meer kritiek. Zij blijkt vaak contraproductief te zijn. Men heeft niet te maken met mechanismen die al een gesloten systeem werken, maar er is sprake van open systemen, die zowel intern als extern onderhevig zijn aan snelle en vaak onvoorspelbare veranderingen, waarop flexibel en met creativiteit moet worden ingespeeld. Organisaties hebben een groter verwantschap met levende mechanismen, dan met dode machines. Om daarop in te spelen moeten managers zich verdiepen in nieuwe gedachten over het functioneren van (groepen) mensen in relatie een dynamische omgeving (die ook uit mensen bestaat).

Overall om ons heen zien wij dienovereenkomstige verschuivingen optreden. Hiërarchieën maken plaats voor plattere organisaties en netwerken, massaproductie wordt vervangen door maatwerk. Bureaucratische opvattingen maken plaats voor zelforganiserende principes. Bij begrippen als voorspelbaarheid en maakbaarheid worden vraagtekens geplaatst. Er ontstaan andere ideeën over de natuur en de maatschappij (chaostheorie, complexiteitswetenschap). Deze zijn ook van toepassing op de onderneming. Een benadering vanuit de filosofie kan hier verhelderend werken, want ook in het denken van de laatste eeuwen valt een dergelijk omslag waar te nemen. Door zich daarin te verdiepen kan men beter begrijpen wat er in de economie en in het bedrijfsleven gaande is.

Zowel aan het traditionele managementmodel als aan moderne opvattingen over de 'kunst van het managen', liggen bepaalde principes en uitgangspunten ten grondslag. Het zicht krijgen op daarmee overeenkomende managementstijl vereist reflectie, afstand nemen tot de dagelijkse praktijk. Het overwegen van alternatieven (hoe kan het anders?), zonder meteen op vooroordelen terug te vallen, vereist een filosofische grondhouding. Zo kan men zich ook bewust worden dat het handelen altijd berust op waarden.

Dat ondernemen en managen met waarden te maken heeft en dat het bedrijfsleven zich daarvan steeds meer bewust wordt blijkt uit de toenemende aandacht voor het onderwerp bedrijfscultuur. Waarden blijken functioneel te zijn waar het gaat om de identiteit van het bedrijf ('corporate identity') Dat is van betekenis voor degene die er werken (men wil zich kunnen identificeren met de ondernemingsdoelstellingen, men wil trots zijn op het bedrijf waar men werkt). Het is ook van betekenis voor het beeld dat de onderneming naar buiten toe uitstraalt. Identiteitsvorming als marketing instrument is dan wellicht een oppervlakkige drijfveer, het gaat dieper als men inziet dat het bedrijf afhankelijk is van de waardering van de buitenwacht ('licence to operate') en dat op dat punt beleid moet worden gevoerd. Ethiek en moraal komen om de hoek kijken als het gaat om het doen van meer fundamentele keuzes, zowel op het persoonlijk vlak als op dat van onderneming als instituut. Dit speelt met name waar het gaat om authenticiteit (doen wat je zegt) en integriteit (onberispelijk gedrag). Bedrijfsethiek is inmiddels een erkende discipline geworden. Wil men verder gaan dan alleen fatsoensregels opstellen, dan is ook hier reflectie op zijn plaats."

Vanwege de rationele aansturing loopt veiligheidsmanagement achter op de hier geschetste managementontwikkeling. We erkennen de invloeden van cultuur, veranderingsdynamieken en politiek wel, maar we *managen* ze niet.

Hale & Hoyden (1998) onderschrijven dit in hun publicatie. Zij plaatsen de factoren die belangrijk zijn voor goed veiligheidsmanagement in complexe, hoogtechnologische bedrijven in vier 'frames':

- structurele onderwerpen, zoals doelstellingen, beleid, plannen, procedures, informatiekkanalen, coördinatie, specialistische adviesdiensten, evaluatie, audits etc.;
- *human resources* onderwerpen, zoals participatie en empowerment, gevoel van controle, autonomie, flexibiliteit, teamgeest, groepsnormen, motivatie, leiderschapstijl etc.;
- politieke onderwerpen, zoals externe druk, prioriteit voor veiligheid, beschikbaar stellen van middelen voor veiligheid, conflicterende belangen, beloningssysteem, sanctionerings- of sanctiebeleid etc.;
- symbolische onderwerpen, zoals *topmanagement commitment*, leidinggevende *commitment*, status van de veiligheidskundige, gebruikte standaarden, werk om trots op te zijn, moraal, veiligheidspromotie etc.

Zij concluderen dat de structurele onderwerpen overheersen. Het is alleen nog niet bekend hoe sterk ze bijdragen aan een daadwerkelijke goede veiligheidsprestatie van de bedrijven die ze toepassen. De onderwerpen die verwijzen naar 'de zachte kant', zoals *Human Resource* onderwerpen en vooral de symbolische, politieke onderwerpen zijn bij de aansturing van veiligheid onderbelicht gebleven.

Frick (2000) geeft een duidelijk voorbeeld van het belang van de politieke context. Volgens hem hechten veiligheidskundigen teveel belang aan het management. Hij vergelijkt de positie van de veiligheidskundige met die van een passagier in een motorzijspan. Vanuit die positie heeft de veiligheidskundige geen enkele invloed op de manier waarop een bedrijf 'rijdt'. Deze metafoer is al sinds de negentiger jaren in gebruik om de spanningen rondom integratie van veiligheid in het lijnmanagement te beschrijven. Frick gebruikt hem om de veiligheidsverantwoordelijke te adviseren om niet achter het stuur te willen zitten, maar om in de zijspan zoveel mogelijk 'herrie' te maken. Een bedrijf is een samenspel van mensen binnen politieke verhoudingen. Die stimuleer je het best door je eigen belang, in dit geval dat van de veiligheid, goed te laten horen.

Binnen het politieke en menselijke krachtenveld dat het management van de non-rationaliteit is kun je nieuwe allianties en arena's scheppen. Een goede veiligheidsadviseur weet de mensen met invloed binnen de organisatie voor zich te winnen. Uiteindelijk ontstaan verbeteringen in veiligheid niet door 'slim' bedachte managementsystemen, maar groeien ze omdat belangrijke mensen die hun werkomstandigheden serieus nemen ook hun veiligheid serieus nemen.

De eerder besproken NGM systemen houden rekening met de verschillende dimensies die nodig zijn om vernieuwing te managen. In het klassieke veiligheidsmanagement stond de ratio centraal in plaats van de mens. Om vernieuwing te managen is aandacht nodig voor de ratio, maar ook voor persoonlijke en interpersoonlijke factoren. In dit kader wordt onderscheid gemaakt tussen:

Objectieve en rationele aspecten, dit zijn zaken die meetbaar bewijsbaar en rationeel zijn, zoals uren, geld, targets, plannen, onderzoeksuitkomsten, verloop/ verzuim, productiemiddelen, productie-uitval, betrouwbaarheid, incidenten en emissies

Persoonlijke aspecten, dit omvat innerlijke persoonskenmerken, gevoelens en kwaliteiten, zoals competenties, ambities, eigen rollen, authenticiteit, gevoelens en emoties, beleving, percepties, betrokkenheid, zingeving, spiritualiteit, persoonlijk ontwikkelingspotentieel en individuele leerprocessen.

Interpersoonlijke aspecten, dit omvat impliciete en expliciete kenmerken van het sociale systeem; interacties tussen mensen, alsmede cultuurkenmerken, zoals verticale en horizontale communicatie, verbaal en non-verbaal, verticale en horizontale samenwerking, leiderschap en inspiratie, collegialiteit en teamspirit, bedrijfscultuur en gedeelde waarden, openlijke en latente conflicten, groeps- en organisatieleden. (Zwetsloot, 2000)

Groeiende maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hecht, naast economische waarden, steeds meer belang aan 'zachtere' waarden als veiligheid, zorg en milieu, ook wel aangeduid met de drie P's: *People, Planet, Profit*: "In many ways the economics seems to be moving in the 'nice guys' direction. A growing number of consumers now base their buying decisions on 'non-commercial' concerns, e.g. does a product harm the environment" (uit Blauw, 1993). Blauw heeft op basis van zijn onderzoeksresultaten een 'porseleinschaal indeling' gemaakt van factoren waardoor bedrijven in een negatief daglicht komen te staan. Dat zijn vooral calamiteiten (milieurampen) en onveiligheid, maar het optreden van actiegroepen of de demotivatie van het personeel zijn minstens zo belangrijk. Daarnaast speelt de kwaliteit van het product een rol, kan mismanagement fnuikend zijn en is de houding van toeleveranciers essentieel. Kwaliteitsbedrijven profileren zich door te hameren op eigen normen en waarden. Deze ontwikkeling, die al meer dan 10 jaar gaande is, begint steeds meer haar vruchten af te werpen. In de Verenigde Staten gebruikt 90 % van de grote bedrijven al een gedragscode om vorm te geven aan hun visie op de maatschappij. De 'Business Ethics' movement in de Verenigde Staten waait sinds de laatste helft van de vorige eeuw steeds meer naar Europa over (bijvoorbeeld Ben & Jerry's *On caring Capitalism*).

Deze trend kan een stimulans zijn voor bedrijven om in veiligheid te investeren. De overheid trekt zich bovendien steeds verder terug. Bedrijven doen aan zelfregulering, terwijl de overheid wettelijke grenzen stelt. Een bedrijf dat met zijn investeringen in veiligheid en gezondheid verder gaat dan de wet voorschrijft krijgt een voorbeeldstatus als *Good Business*. Zo ontstaat ook op veiligheidsgebied concurrentie op kwaliteit in plaats van op prijs.

Nog niet alle bedrijven gaan mee in deze ontwikkelingen. Nog lang niet iedereen spant zich in om een kwaliteits- (of veiligheids-) bedrijf te worden. Zwetsloot geeft motieven van waardecreatie weer in de volgende tabel (Zwetsloot, 2000).

Ook de *Good Company*, gespecialiseerd in het implementeren van MVO-programma's bij bedrijven, heeft een lijst opgesteld van de voordelen van kwaliteitsinvesteringen. Naast minder kosten als gevolg van schade en ongevallen en een efficiëntere bedrijfsvoering, zijn die voordelen:

- Imagoverbetering
- Onderscheiden van de concurrent
- Voorkomen van regelgeving
- Voldoen aan maatschappelijke normen en waarden

Tabel: Fasen voor motieven van waardecreatie

Motieven	Meerwaarde
Motivatie medewerkers voor hogere productiviteit	Rendements verbeteringen
Vergroting innovatieve kracht voor concurrerende marktpositie	Door verhoging opbrengsten/ verlaging kosten
Verbetering interne organisatie door synergie tussen 3 P's	Reputatie -> waarde aandelen, aantrekkingskracht arbeidsmarkt
Betere relatie huidige klanten	Aan duurzaamheid gerelateerde synergieën; Markt-/productie-/kennissynergie etc.
Verbetering mogelijkheid op langere termijn te overleven	Meer nieuwe opdrachten van meer opdrachtgevers
	Continuïteit

- Reageren op druk van buitenaf
- Voorkomen van claims
- Implementeren van een andere werkwijze
- *Teambuilding* bevorderen
- Betrokkenheid personeel bij bedrijf stimuleren
- Commerciële doeleinden
- Klantenbinding en relatievorming
- Ideële motieven.

Het steeds populairdere Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) biedt concrete aangrijpingspunten voor veiligheid in de *corebusiness*. MVO doet een beroep op het ethische besef van de manager om de negatieve invloed van zijn onderneming op de omgeving te beperken. Dat is belangrijk voor de relatie met belanghebbenden en het imago van het bedrijf. Een bedrijf moet laten zien dat het rekening houdt met maatschappelijke *issues* buiten de poorten van de fabriek. Omdat de eigen werknemers eigenlijk de belangrijkste *stakeholders* van het bedrijf zijn, moeten veiligheid en welzijn van het eigen personeel daar zeker onderdeel van zijn.

Een kenmerk van MVO is dat de discussie gevoerd wordt op de plek waar zij gevoerd zou moeten worden. En dat is niet alleen op de werkvloer, maar ook in de 'bestuurskamer'. MVO is essentieel voor het imago van een organisatie. De invloed van belanghebbenden, waaronder NGO's (*Non Governmental Organisations*), maar ook consumenten, maakt ethische kwesties tot een strategische zaak. Veiligheidskwesties verdienen het om even belangrijk te worden binnen het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dat kan de kijk van bedrijven op veiligheid drastisch veranderen. Veiligheid kan geen randvoorwaarde meer zijn.

Focus op voorspelbaarheid en betrouwbaarheid

De ontwikkeling van hoogwaardige technologie maakt onze samenleving steeds afhankelijker van complexe en ondoorzichtige technische systemen. De betrouwbaarheid van die systemen is met de huidige mondiale concurrentie van levensbelang. Door meer efficiency, bijvoorbeeld in de vorm van de populaire Lean & Mean programma's bij productiebedrijven, proberen bedrijven de concurrentie uit de zogenaamde lage lonenlanden voor te blijven.

De Graef (2001) onderscheidt een aantal trends die de betrouwbaarheid van (toekomstige) technische systemen bedreigen. Deze trends zijn zowel technisch als maatschappelijk:

- toenemende integratie van (steeds complexere) techniek in onze samenleving en de steeds grotere vanzelfsprekendheid waarmee gebruikers verwachten dat systemen te allen tijde functioneren;
- kortere ontwikkelcycli ('time to market') en steeds complexere technieken en processen;
- steeds grotere rol van ICT in het maatschappelijk leven;
- toenemende dynamiek van bedrijfsstructuren waarbij door de steeds wisselende economische eisen, globalisering en *outsourcing* stabiliteit ver te zoeken is en overzicht ontbreekt;
- een terugtrekkende overheid die steeds meer zaken op het gebied van maatschappelijke infrastructuur overlaat aan het private bedrijfsleven;

Je kunt de betrouwbaarheid van de technische systemen in de toekomst niet op peil houden door te blijven proberen om ze minder complex te maken. Complexiteit is een gegeven. Volgens De Graef (2001) moeten we andere ontwikkelprocessen bedenken en onze opleidingen aan de nieuwe realiteit aanpassen: er is behoefte aan multidisciplinaire deskundigen. Techniek wordt steeds belangrijker, maar de menselijke factor ook.

We moeten ons niet alleen zorgen maken om de betrouwbaarheid van hoogwaardige technische systemen. Ook de veiligheid is in het geding. Perrow (1984) beschrijft in zijn boek '*Normal accidents*' dat complexe hoogtechnologische industrieën, zoals de ruimtevaart en militaire organisaties, door hun hoogwaardige karakter rampen onvermijdelijk maken. Dat maakt die catastrofes tot normale ongelukken. Een 'normaal' ongeluk wil zeggen dat een ongeluk niet te voorspellen, maar wel te verwachten is. In onze industriële samenleving zijn de systemen zo nauw met elkaar verbonden, dat een ongeluk snel tot een kettingreactie kan leiden, en zo uitgroeit tot een ramp. Perrow erkent wel dat niet elke organisatie even rampgevoelig is. Hij doelt vooral op de bekende branches zoals luchtvaart, ruimtevaart en kerncentrales. In zulke bedrijven zijn de productieprocessen onderling sterk van elkaar afhankelijk en bovendien zeer complex (de twee dimensies van rampgevoeligheid volgens Perrow). In die branches heeft men veel aandacht voor veiligheid en betrouwbaarheid, omdat men de grootte van de risico's kent.

Desalniettemin neemt het belang van betrouwbaarheid in andere sectoren ook toe. Het lijkt erop dat veiligheid en betrouwbaarheid hier samen een slag te winnen hebben.

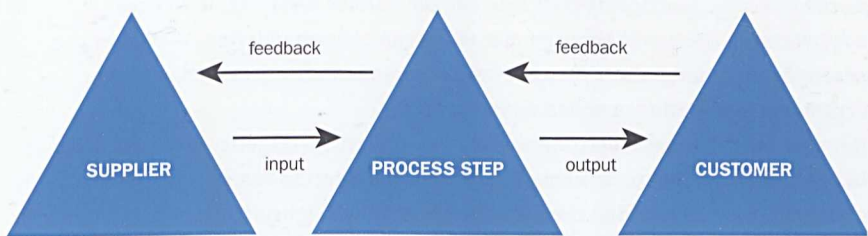
Volgens Körvers (Sonnemans, Körvers e.a., 2003) is een veilig bedrijf een bedrijf met weinig verstoringen in het proces, of een bedrijf dat de verstoringen in het proces goed beheerst. Verstoringen hebben gevolgen voor de beschikbaarheid (*availability*) van dat bedrijf. Een bedrijf met een hoge *availability* heeft verstoringen

van haar bedrijfsproces onder controle. Een hoge *availability* betekent dat de actieve productiecapaciteit goed benut wordt. Dat is de basis van ieder rendabel en gezond bedrijf. Ook het concept van *availability* biedt dus een aangrijpingspunt om veiligheid in de *corebusiness* op te nemen.

Je voorkomt verstoringen in het proces en bereikt een hoge *availability* door 'organisational control loops' toe te passen (Brombacher, 2001). Voor een effectief veiligheidsbeleid moeten deze control loops bovendien een zogenaamde 'double learning cycle' bevatten. Een 'double learning control loop' voorkomt dat incidenten uitmonden in een ongeval. Een veilig product is volgens Brombacher dan ook verbonden aan de kwaliteit van 'business processes'.

Vanwege *fast-developing technology*, een kortere *time-to-market* en grotere complexiteit moeten bedrijven in steeds kortere tijd steeds meer goederen produceren. Daardoor is er vanzelfsprekend minder tijd voor de door Brombacher geadviseerde *control loop*. Dat veel bedrijfsstructuren nog stelen op een functionele (Tayloriaans) indeling van de organisatie, maakt het probleem nog groter. In zulke organisaties is het bijna onmogelijk om vitale informatie te verzamelen en te delen. Functioneel gescheiden afdelingen kijken vooral naar zichzelf, en zijn nauwelijks geïnteresseerd in het uitwisselen van kennis met andere afdelingen. De ontwikkelaar ontwikkelt, productie produceert, sales verkoopt en *maintenance* onderhoudt. Elke afdeling heeft zijn eigen doel, maar van het *overall* doel van het bedrijf komt op de werkvloer niets terecht. Dit leidt vervolgens tot suboptimalisatie (Sander & Brombacher, 1999 blz. 440).

FIGUUR 6 Business processes and control loops (Sander and Brombacher)



Business processes and control loops (Sander, Brombacher)?

Een hogere *availability* versterkt op haar beurt weer de veiligheid, aldus Sanders en Brombacher. Omdat er meer productieve uren zijn, en er dus meer productie is, investeert het bedrijf ook meer in de verbetering van de organisatie en het onderhoud. Daardoor zijn er minder storingen, zoals uitval, waarop medewerkers acuut moeten inspringen. Hierdoor worden er minder fouten gemaakt en ontstaat een veiliger bedrijfsproces. Soms zal het economische belang botsen met het veiligheidsbelang. In die gevallen kunnen de veiligheidsadviseurs ondersteunend en sturend optreden.

Het concept van Inherent Veilig Producteren (IVP), is een voorbeeld van een verbeterde 'control loop'. In elke fase van de 'life cycle' van een fabriek of van een product worden keuzes gemaakt over het productieproces en de techniek. Die keuzes beïnvloeden

de veiligheid. Bij die keuzes zijn verschillende partijen betrokken. Dat zijn partijen die opereren binnen het bedrijf, variërend van investeerders tot procestechnologen, onderhoudspersoneel en milieu- en veiligheidskundigen, en partijen die buiten het bedrijf in de productieketen opereren. Veiligheid speelt zelden een rol bij die keuzes. Dit zijn dan in principe verwaarloosde mogelijkheden voor verbetering van de veiligheid. In de chemische industrie zijn er volop voorbeelden van ontwerpfouten met soms ernstige consequenties die te wijten zijn aan afstemmingsproblemen tussen de diverse partijen. Met IVP optimaliseer je de informatiestromen tussen de verschillende partijen. Zo verbeter je de 'control loops'. Vooral in de chemische industrie heeft men ingezien dat dit nodig is om een optimaal veiligheidsniveau te bereiken.

Management of change

Noodgedwongen is het bedrijfsleven in de ban van het 'management of change'. Nieuwe ontwikkelingen, veranderingen of hypes volgen elkaar in hoog tempo op. Bedrijven zijn bang dat ze ten onder gaan als ze niet mee veranderen en niet alert genoeg inspelen op de markt. Het bedrijf stippelt aan de hand van verschillende technieken een nieuwe strategie uit. Het begint meestal met een visiebegining: waar willen we heen en wat willen we zijn? Als die vraag is beantwoord bepaalt men de kernwaarden van het bedrijf en de daaruit volgende doelstellingen. Deze doelstellingen bepalen uiteindelijk de activiteiten van het bedrijf en de manier waarop de onderneming deze activiteiten uitvoert.

Er zijn diverse modellen voor organisatieverandering. Belangrijke aspecten daarvan zijn: leiderschap in verandering, koersbepaling en de onvermijdelijke barrières. Je kunt verandering benaderen vanuit het ontwerp, bijvoorbeeld via *Business Process Redesign*, vanuit de ontwikkeling, zoals de *Kaizen*-aanpak of vanuit bijvoorbeeld de *chaos-theorie*. Inmiddels beseft iedereen dat cultuur essentieel is wanneer je daadwerkelijk effect wilt bereiken met een organisatieverandering. Veel bedrijven nemen daarom initiatieven voor een cultuurveranderingstraject wanneer ze organisatieveranderingen willen doorvoeren.

Het doel van zulke verandertrajecten kan een grotere marktgerichtheid zijn, maar het vergroten van het ondernemerschap, of de verbetering van de integriteit kan evengoed een doel zijn. Het doen ontstaan van een veiligheidscultuur is een relatieve nieuwkomer in die doelstellingen. Vooral bedrijven waar een groot bijna-ongeval is gebeurd, zien de urgentie voor een dergelijk veranderingsproces. Er ontstaat dan behoefte aan een traject waarbij veiligheid tussen de oren van mensen terecht moet komen, ofwel een interventie gericht op de veiligheidscultuur.

Verandertrajecten, en dus ook veiligheidscultuur verandertrajecten, kosten veel energie, maar leveren ook duurzame effecten op, als ze goed worden uitgevoerd. Het veranderen van de kernwaarden van een bedrijf betekent dat mensen geconfronteerd worden met hun eigen normen en waarden. Vervolgens wordt van hun verwacht dat ze deze veranderen. Als dat al mogelijk is zal dat onvermijdelijk gepaard gaan met een tijdelijke crisis, individueel of bedrijfsbreed.

Wanneer veiligheid een onderdeel is van de strategie waarmee het bedrijf haar doel in de toekomst wil bereiken, is het een van de kernwaarden van het bedrijf. In deze situatie lift veiligheid mee op bestaande veranderingsinitiatieven. Dit zou programma's die zich richten op een cultuurverandering overbodig maken.

Bedrijfscultuur en veiligheidscultuur

Bekende voorbeelden van ongevallen in de geschiedenis geven het belang van een veiligheidscultuur aan. Bij de ramp bij Chernobyl is een 'slechte veiligheidscultuur' als een van de oorzaken aangewezen. De ongelukken met de Herald of Free Enterprise, het boorplatform Piper Alpha en het ongeluk bij Clapham Junction werden gedeeltelijk toegeschreven aan slechte veiligheidsculturen. Bedrijven met een gebrekkige veiligheidscultuur zien veiligheid slechts als een randvoorwaarde, onderworpen aan bijvoorbeeld economische belangen of soms zelf milieu belangen. Het is geen onderdeel van de visie of strategie.

Er zijn verschillende manieren en programma's om veiligheidscultuur aan te pakken. Schein's benadering (1992) van cultuur heeft gevolgen voor de manier waarop veranderingen, ook die veranderingen met als doel de veiligheid te verbeteren, moeten worden doorgevoerd.

Hij maakt onderscheid tussen 3 lagen in de cultuur:

1. Artefacten (zoals kledingvoorschriften, documenten, rapporten, posters)
2. Beleden normen en waarden (wat men vindt of zegt te vinden over beleidsdocumenten trainingsprogramma's.
3. Basisaannames, de kern van de cultuur (waar men in gelooft /hoe dingen in het (bedrijfs)leven werken en hoe men tegen de wereld aan kijkt -niet direct waarneembaar-).

Schein is ervan overtuigd dat veranderingen die geen aansluiting vinden bij, en geen rekening houden met alle drie de lagen van de veiligheidscultuur binnen bedrijven, gedoemd zijn te mislukken. Organisatiewijzigingen op het niveau van artefacten en beleden normen en waarden zullen geen duurzaam effect hebben als de kern van de cultuur niet wordt geraakt.

Hudson (2003) beschrijft de ontwikkeling van veiligheidscultuur in fasen: vanaf een pathologische via een reactieve, een calculatieve en een proactieve naar uiteindelijk een generatieve veiligheids-cultuur. Pas in de generatieve fase wordt veiligheid een waarde in zichzelf. De mensen van het bedrijf hebben een gedeeld geloof dat veiligheid nodig en vanzelfsprekend is. Het gaat om de manier waarop managers met veiligheid omgaan. De betrokkenheid van werknemers, het commitment van het topmanagement commitment en onderling vertrouwen zijn sleutelwoorden om dit stadium vorm te geven. Mensen moeten veilig willen werken en informatie met elkaar en met het management willen delen. In een generatieve veiligheidscultuur is veiligheid volledig geïntegreerd met alles wat het bedrijf doet en daarmee dus een van de kernwaarden.

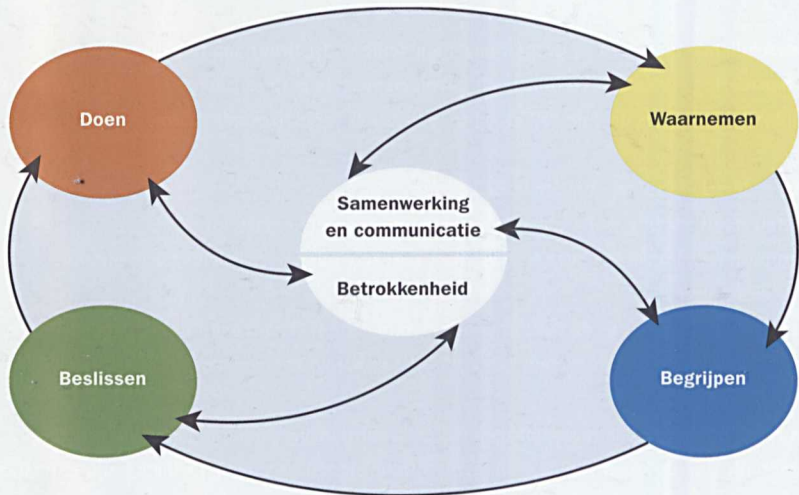
De zelflerende organisatie

Het overleven in complexiteit en continue verandering betekent dat bedrijven zelflerend moeten zijn. Zwetsloot en Allegro (1994) noemen zes deelprocessen, die allemaal verband met elkaar houden en die van invloed zijn op het leervermogen van organisaties.

In het onderstaande figuur beschrijven de buitenste stappen het leren van de individuen binnen de organisatie. Alleen als zij leren, kan de organisatie immers leren. Mensen leren door dingen te doen of waar te nemen, erover te na te denken en ze dan te begrijpen. Dit kan leiden tot het besluit om iets later anders te doen. Bij het begrijpen hoort ook het opslaan (de geheugenfunctie) van de kennis die men zich eigen heeft gemaakt. Dit is individueel leren.

Om van individueel leren tot organisatieleren te komen is er samenwerking, communicatie en betrokkenheid nodig. De individueel opgeslagen kennis moet worden gedeeld en zo onderdeel worden van het collectieve geheugen van de organisatie. Als bijvoorbeeld slechts enkele mensen communiceren, of er geen mogelijkheid is om op acties te reflecteren, wordt het lerende vermogen van de organisatie beknot.

FIGUUR 7 De zelflerende organisatie



Er is een onderscheid tussen 'enkelslag', 'dubbelslag' en 'drieslag' leren (naar Swieringa en Wierdsma, 1990).

- Enkelslag leren, ook wel verbeterend leren genoemd, houdt in dat je het gevonden probleem oplost door bijvoorbeeld een bestaande routine wat aan te passen. Deze manier van probleemoplossing is voldoende voor het oplossen van simpele, dagelijkse problemen.
- Dubbelslag leren, ook wel vernieuwend leren genoemd, richt zich op een wijziging van de inzichten waarop de regels zijn gebaseerd. Bij dubbelslag leren stel je de vraag waarom de tot nu toe gekozen oplossingen hebben gefaald. Dan bedenk je dat een andere manier van oplossen wel eens beter kan zijn, en kies je voor een nieuwe aanpak.
- Drieslag leren richt zich op een wijziging van de principes, de basisveronderstellingen binnen een organisatie. Ofwel: je onderwerpt de achterliggende opvattingen over doel, werkwijzen, normen of prioriteiten, worden aan een nader onderzoek. Deze vorm van leren gaat over de wezenlijke keuzes die bepalen waarom een organisatie bestaat en hoe het in de wereld opereert. Leren is daar een onderdeel van.

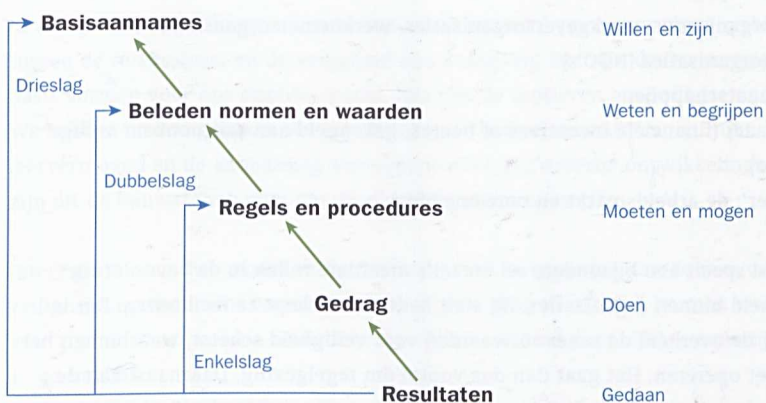
Op elk van deze drie niveaus kan een organisatie het proces doorlopen dat in bovenstaand figuur staat getekend. Het individuele leervermogen van een organisatie heeft alles te maken met veiligheid. Een bedrijf dat reflecteert op wat er in het verleden mis is gegaan, kan ongevallen in de toekomst voorkomen.

Maar ook organisatieleren is van belang voor veiligheid. Bij veiligheidsincidenten is

zelden maar één individu betrokken. Vaak zijn incidenten veroorzaakt door meerdere mensen, soms ook van verschillende afdelingen. Daarom is het van belang dat 'over de afdelingen heen' wordt geleerd, dus ook door de afdeling inkoop, P&O en bijvoorbeeld de klantenservice.

Onderstaande figuur geeft een beeld van de drie manieren waarop leren kan worden toegepast in de veiligheidscontext. Enkelslag leren gaat over leerloops op het niveau van gedrag: 'heeft mijn actie geleid tot het gewenste resultaat?' Dubbelslag leren gaat over regels en procedures: 'leiden onze veiligheidsprocedures daadwerkelijk tot meer veiligheid?' Driestlag leren gaat over de kernwaarden in het bedrijf: 'wat voor bedrijf willen we zijn en willen we ook een veilig bedrijf zijn?'. Veel bedrijven komen niet verder dan enkelslag leren. Het is daarom een uitdaging om de andere niveaus te betrekken in het leerproces om daadwerkelijk te kunnen leren.

FIGUUR 8 Organisatie leren



Leerbarrières zijn processen binnen een bedrijf die het vermogen tot leren verminderen. Dit betekent dat de pijlen die in het figuur staan, 'doorbroken' worden: het leerproces raakt verstoord. Leerbarrières zijn vaak uitingen van de bedrijfscultuur, zoals werkwijzen die vroeger goed waren voor de organisatie, maar die nu achterhaald zijn.

Leerbarrières kunnen het gevolg zijn van veranderingen binnen of buiten het bedrijf:

- veranderingen buiten het bedrijf, zoals een veranderende vraag van klanten, nieuwe wetgeving of een groot ongeval. Gebrek aan interesse in milieuhygiëne of personele veiligheid binnen het bedrijf worden pas een probleem als de buitenwereld die zaken wel belangrijk gaat vinden, of als er een ongeluk plaatsvindt dat het bedrijf geld kost;
- verandering binnen het bedrijf kan bijvoorbeeld een reorganisatie zijn, waardoor de mensen het drukker krijgen en dus minder tijd hebben voor trainingen en onderlinge communicatie. Het kan ook een verregaande nieuwe technische ontwikkeling zijn die het bedrijf voor de medewerkers te abstract en complex maakt om nog te begrijpen.

Koornneef (2000) wijst in dit verband op het belang van een 'leeragentschap' en van communicatiekanalen. Een leeragent zorgt ervoor dat ervaring ingebed wordt in de organisatie. Hij of zij is daarbij de schakel tussen individueel- en organisatieleren. Voor het delen van informatie zijn ook communicatiekanalen nodig. Wanneer iemand iets opmerkt, moet hij of zij dat kunnen delen. De nieuwe inzichten moeten vervolgens leiden tot verandering. Daarvoor zijn drie kanalen nodig: een detectiekanaal om een individu te 'verrassen', een meldingskanaal tussen het individu en het leeragentschap en een veranderingskanaal tussen het leeragentschap en de bedrijfseenheid.

Het bedrijf als open systeem

In de huidige kijk op management staat een bedrijf niet meer op zichzelf. Externe ontwikkelingen beïnvloeden interne processen en andersom. In deze context spreekt men van externe *stakeholders* (belanghebbenden). In het krachtenspel buiten het bedrijf zijn dat de volgende spelers (Visser & Zwetsloot, 2004):

- Klanten en opdrachtgevers
- Aandeelhouders
- Overheid
- Brancheorganisaties, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en belangenorganisaties (NGO's)
- Moedermaatschappijen
- Verzekeraars (financiële incentives of boetes, gekoppeld aan aantoonbaar veilige prestaties)
- 'De burger': de arbeidsmarkt en omwonenden.

De overheid speelt een bijzondere rol en zelfs meerdere rollen in de bevordering van veiligheid binnen organisaties. Zij stelt kaders en schept ze faciliteiten. Dat wil zeggen dat de overheid de randvoorwaarden voor veiligheid schetst, waarbinnen het bedrijf moet opereren. Het gaat dan dus vooral om regelgeving. Daarnaast kan de overheid ook een stimulerende factor voor bedrijven zijn om aandacht te geven aan veiligheid: *pull* in plaats van *push*. Zij kan dit doen door het geven van (financiële) 'incentives' of door de inspectiedruk te verminderen wanneer het bedrijf goede veiligheidsprestaties heeft geleverd. Een overheid die veiligheid geen prioriteit geeft, kan ook belemmerend werken.

Zowel kapitaalintensieve als arbeidsintensieve organisaties voelen steeds meer druk van buitenaf. Klanten en aandeelhouders vragen om efficiëntie en effectiviteit. Ook verlangen overheid, omwonenden, verzekeraars en zelfs klanten steeds meer transparantie en aantoonbare veiligheidsgerelateerde informatie over bijvoorbeeld productveiligheid of algemene bedrijfsrisico's.

Openheid over het eigen veiligheidsbeleid kan de relatie met overheid, verzekeraars en omwonenden verbeteren. Bij het verlenen van vergunningen of wanneer de overheid een handhavingsactie uitvoert, kan dat uitmaken in de bejegening van een bedrijf. Een welwillend bedrijf heeft het altijd minder lastig. Klanten en omwonenden kunnen al of niet een goed gevoel krijgen bij het bedrijf. Het bedrijf kan ook dankzij het goede imago een aantrekkelijker bedrijf worden om voor te werken.

Kwaliteitssystemen, VCA en INK helpen om de transparantie en aantoonbaarheid te verhogen. Bovendien spelen deze systemen in op de efficiency en effectiviteit van de bedrijfsvoering.

Concluderend: de verbinding tussen veiligheid en management.

Bovengenoemde 'momenten van synergie' laten zien dat trends in management-denken kansen bieden voor veiligheid. Veiligheid kan profiteren van die nieuwe ontwikkelingen, maar doet dat over het algemeen te weinig. Veiligheidskunde die is gebaseerd op rationele, bureaucratische managementprincipes is achterhaald. Om aansluiting te blijven vinden bij het huidige management is het nodig dat veiligheidsmanagement leert van deze nieuwe ontwikkeling en haar principes er op aanpast. Veiligheidsmanagement kan zo een belangrijke slag slaan om de gewenste impact te behalen. Het is tijd voor een paradigmaverandering in de veiligheidswereld. Het concept van Veilig Ondernemen biedt aanknopingspunten voor bedrijven en overheid om deze verschuiving waar te maken.

Het model veilig ondernemen per ontwikkelingsfase

In dit hoofdstuk hebben we beschreven waar kansen liggen voor meer verbinding tussen de *corebusiness* en de veiligheid van bedrijven. Het zijn deze synergieën die de basis vormen voor ons analyse model. Het zijn de motieven om veilig te ondernemen. We hebben ervoor gekozen om een indeling te maken in structuur, cultuur, het leervermogen en de aanpassing van organisaties aan externe ontwikkelingen. Samen zijn dit de bouwstenen voor het model Veilig Ondernemen[®].

Interessant is om het model Veilig Ondernemen[®] te koppelen aan de fase van veiligheidsmanagement waarin het bedrijf zich bevindt. Daarbij kunnen vier stadia van 'rijpheid' van worden onderscheiden (Visser & Zwetsloot, 2004), namelijk:

- 1 ad hoc fase
- 2 fase van het systematiseren
- 3 fase van de systeemaanpak en
- 4 fase van pro-activiteit en integratie.

In de fase van proactiviteit en integratie stimuleert de organisatie de integratie van veiligheidsmanagement in haar zakelijke activiteiten. Veiligheidsmanagement is in deze fase verweven in de bedrijfsprocessen. De meerwaarde zit in de bijdrage aan het zeker stellen van voortdurende verbetering van de bedrijfsprocessen, en dus op het bijdragen aan waardevermeerdering ten behoeve van de *corebusiness*.

Op de volgende pagina geven we het model veilig Ondernemen[®] weer voor de vier ontwikkelingsfase.

De 4 fasen uit het ontwikkelingsmodel zijn natuurlijk 'ideaal typeringen'. Zij komen in hun pure vorm vrijwel niet voor. Het komt vaak voor dat verschillende aspecten in één bedrijf in verschillende ontwikkelingsstadia verkeren. Zo zijn er veel bedrijven met een functionerend veiligheidsmanagementsysteem, bijvoorbeeld op basis van de VCA, waar de aanpak van zachte risico's (zoals stress en werkdruk) of van nieuwe arborisico's (zoals pesten op het werk of seksuele intimidatie) nog in de kinderschoenen staat.

Tabel: Model Veilig Ondernemen[®]
gecombineerd met het Veiligheidstransitie-model

Ontwikkelingsfase bedrijf	Fase 1 Ad-hoc / reactief	Fase 2 Responsief / systematisering
Structuur	<ul style="list-style-type: none"> - Gericht op schadebeperking en acute ongevallen - Geen aparte functie voor veiligheid - Beperkte veiligheidscompetentie aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> - Gericht op risico's onderkennen en beheersen - Aparte functie voor veiligheid - Interne competentie wordt ontwikkeld
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Pathologisch en/of reactief - Veiligheid is kostenpost 	<ul style="list-style-type: none"> - Calculatief - Streven naar minimalisering van kosten
Leren	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in schades - Verder niet aanwezig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in gevaren en verstoringen - RI&E omdat het kennis oplevert - Single learning (de dingen goed doen)
Extern (beperkt tot overheid)	Handhaven (inspecties, boetes)	Arbowet (arbobeleid, RI&E, pva)

Fase 3

Proactief / managementsysteem

- Gericht op structurele aandacht voor veiligheid (risicopreventie en controle)
 - Veiligheid meegenomen bij elke start nieuwe activiteit
 - Directie-vertegenwoordiger voor veiligheid
 - Eigen veiligheids- competentie aanwezig
 - Vastleggen en verantwoorden zijn belangrijk
-

- Pro-actief
 - Streven naar optimale kostenbaten verhouding
-

- Inzicht in risico's en verstoringen
 - RI&E als beginpunt en onderdeel van planning & control
 - Double learning loops (de goede dingen doen)
-

Arbowet
BRZO (VBS)
Certificatie

Fase 4

Excellent / integratief

- Gericht op continue verbetering
 - Externe omgeving/imago is belangrijk; contact met stakeholders
 - Risicopreventie in gehele levenscyclus meegenomen met speciale aandacht voor ontwerpfase / R&D
 - Veiligheid is geïntegreerde management verantwoordelijkheid
 - Positieve doelstellingen zijn geformuleerd
 - Effectieve communicatie over veiligheid
-

- Generatief
 - Bewustzijn over risico's en veiligheid in elke afdeling
 - Tijdsdruk is geen reden voor minder aandacht voor veiligheid
 - Participatie van alle werknemers wordt verwacht
 - Streven naar bijdrage van veiligheid in winst
-

- Sturen op veiligheid is integrale afweging
 - Zoeken naar inherent veilige oplossingen voor (bestaande) problemen
 - RI&E ingebed in business-beslissingen
 - Double learning loops (de goede dingen doen)
 - Triple learning loops (leren te leren)
 - Feedback-mechanismen over functionele eenheden
-

Interactief proces om in openheid van elkaar te leren en uit te wisselen

Bijlage 2:

Referenties en andere inspiratiebronnen

Referenties:

- Alleijn, D.N. (1996). *Safety and health management in Europe*. ESMS CERESTAR Amsterdam, Universiteit van Amsterdam (UvA). VGWA arboconsultants scriptie.
- Brombacher, A.C. (2001). *Bedrijfszekerheid van technische systemen bij veranderende bedrijfsprocessen*. Business re-engineering and health and safety management, HSE.
- De Baak managementwijzer: *Filosofie en management*, PAO bedrijfswetenschappen, (1999).
- Blauw, E. (1994). *Corporate Image: over imago en identiteit*. Uitgeverij De Viergang.
- Frick, K. Jensen P.L., Quinlan, M. Wilthagen, T. (2000). *Systematic occupational health and safety management: perspectives on an international development*. In: Nielsen, Klaus T. *Organization theories implicit in various approaches to OHS management*.
- Good Company, *WereldWinst, Maatschappelijk betrokken ondernemen in de praktijk*, Lenthe uitgevers en adviseurs, Velp (1998).
- Graef, M.R. de (2001). *Betrouwbaarheid van technische systemen: anticiperen op trends*.
- Groeneweg, J. (1998). *Controlling the controllable*, DSWO.
- Hale & Hoyden (1999). *Management and culture, the third age of safety*.
- Hudson, P. (2003). *Achieving a Safety Culture for Aviation*, Journal of Aviation Management.
- Koornneef, F. (2000). *Organised learning from small-scale incidents*. Delft University Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in five* (pp.163-187). Englewoods Cliffs: Prentice- Hall.
- Muntinga, M & Lagerfeld, N.J. (2003) *Managementmodellen voor kwaliteit*, Kluwer.
- Manuele, F.A. & Main, B.W. (2002) *On acceptable Risk*. In: Occupational Hazards.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York: Basic Books publishers.
- Sander, P.C., Brombacher, A.C. (1999). *MIR: use of reliability information flows as a maturity index for quality management*. In: Quality and Reliability Engineering International 15, pp. 349-447.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sonnemans, P.J.M., Körvers, P.M.W., Brombacher, A.C., van Beek, P.C., Reinders, J.E.A. (2003), *Accidents, often the result of an 'uncontrolled business' process – a study in the (Dutch) Chemical Industry*.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*.
- Visser R. & Zwetsloot G.I.J.M. (red, 2004). *Arbomanagement in bedrijven* (OSH Management in companies). Serie organisatiekwaliteit, Kluwer, Deventer
- Zwetsloot G.I.J.M. & Allegro (1994), *Organisatieverandering door managementsystemen*

- voor voortdurende verbetering, *Gedrag & Organisatie* 7, nr. 6, pp. 352-367.
- Zwetsloot, G.I.J.M. (2000). *Developments and debates on OHSM system standardisation and certification*. In: *Systemic occupational health and safety management*, editors K. Frick e.a. Pergamon, Elsevier science.
 - Zwetsloot, Gerard I.J.M. *Occupational Safety and Health Management and Organisational Learning*. International Symposium on Safety and Hygiene at Work, Porto 21-22 February 2001.
 - Zwetsloot G.I.J.M. & Moonen C. (2003), *Organisaties vernieuwen is mensenwerk*, In: De Vries S. , A. Nauta en E.Wortel: *Excelleren voor en door mensen: Theorie en Praktijk voor optimaal Human Resource Management*, pp. 210-227, Kluwer/Instituut Nederlandse Kwaliteit, Deventer/Zaltbommel.

Overige bronnen:

- Allison, G.T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile crisis* (pp. 67-100). Boston: Little, Brown and Company.
- Argyris en Schön (1997). *Organizational learning*.
- Bellamy, dr. L.J., (1995). *Organisational factors and safety in the process industry: inspection tool development, Final report, establishing a link between safety performance and organisation*, Ministerie van Sociale Zaken, Den Haag.
- Bellamy, L. J., Leathly, B. A., Gibson, W.H., Brouwer, W., Oh, J. (1995). *Organisational factors and safety*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Deal, T. en A. Kennedy (1982) *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, Reading.
- Guldenmund, F. (2005). *ARAMIS - Scenario-gestuurd auditten in BRZO bedrijven*; presentatie op NVVK-congres.
- Hancké, C. & Leys, M. (1990) *Organiseren met Gevoel*.
- Harrison, E.F. (1996). *The managerial decision process*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Heming, B.H.J. en F.W. Guldenmund (1999). *Veiligheidscultuur breed uitgemeten, naar een andere aanpak*, *Gedrag en Organisatie*, volume 12, 1999, nr. 6, pp. 447-486.
- Hofstede, G. (1998). *Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Jochum, C. (1990). *Integrated Safety*. *Journal of Occupational accidents*, 13 139-144.
- Karr, A. (1999). *The CEO difference. How four corporate leaders inspire safety from top to bottom*. *Safety & Health*.
- Kets de Vries, M.F.R. (1994). *De uitdaging van het leiderschap*.
- Schijff, M. en J. Bosman (2003). *Integratie managementsystemen door risicogedreven procesmanagement*, *Sigma* nummer 2 april 2003.
- Kjellen, U., Boe, K, Hagen, H.I. (2007). *Economic aspects of implementing internal control of health, safety and environment: a retrospective case study of an aluminium Plant*. *Safety Science* Vol. 27. No2/3, pp.99-114.
- Leeuw, A.C.J. de (2002). *Bedrijfskundig management, primair proces, strategie en organisatie*.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organisations*. New York: John Wiley.
- Morgan, G. (1986). *Beelden van organisaties*. (pp.17-31). Londen: Sage publications.
- Mustafa, A. (2000). *Critical succesfactors that affect the implementation of innovation: a multinational's experience*. (proefschrift Universiteit Leiden).

- Nelson, I. en F.L. Burns (1986). *Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties*. In: *Transformatie van Organisaties*. J.D. Adams Lemniscaat b.v. Rotterdam.
- NEN, OHSAS 18001 (nl) *Arbomanagementsystemen - Specificatie* (Vertaling van de *Occupational health and safety management system specification* van de Occupational health and safety assessment series 18000 uitgegeven door BSI).
- Rasmussen, J. (1997). *Risk management in a dynamic society: A modelling problem*. *Safety Science*, 27, pp. 183-213.
- Report on the current status of Workplace Health Promotion in promotion in smalland medium-sized enterprises SME's, Federal Association of Company Health Insurance Funds (2001), 82, pp. 66-283.
- Zwetsloot, G. & Starren, A. (2004). *Report on Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work*, Bilbao Topic Centre Research.
- Smallman, C, John, G. (2001). British directors perspectives on the impact of health and safety on corporate performance. In: *Safety Science* 38, 227-239.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma (2002), *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Wolters-Noordhoff.
- Toomey, S. (2003). *Making safety Part of the Corporate culture- For every high-end timepiece awarded for impressive sales figures, one should also be presented for exceptional safe work practices*. In: *Occupational safety and Health*, vol. 72, afl. 1, pp. 34-35.

Over de auteurs



Johan Gort is teamleider van het team Veilig en Gezond ondernemen van TNO. Gefascineerd door organisatieveranderingen en hoe dat uitpakt voor veiligheid, verricht hij onderzoek en advieswerk in de bouw, proces-, metaal- en transportindustrie. Hij is opgeleid als medisch bioloog en is hogere veiligheidskundige.



Annick Starren werkt als adviseur/onderzoeker in het team Veilig en Gezond ondernemen van TNO. Zij is werkzaam in projecten gericht op de menselijke factor in relatie tot (arbeids)veiligheid in branches als de industrie, het vervoer en de bouw. Thema's die in de diverse projecten terugkomen zijn

veiligheidscultuur, effectiviteit van veiligheidsprogramma's, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de relatie tussen veiligheid en 'de business'.

www.innovatievanarbeid.nl

Met dank aan

Voor de totstandkoming van dit boek willen we meerdere betrokkenen bedanken.

In de beginfase van het onderzoek hebben we interviews gehouden met betrokkenen uit het bedrijfsleven en uit de wetenschap. Wij willen ieder bedanken voor zijn of haar waardevolle bijdrage. Onze dank gaat speciaal uit naar de casebedrijven die ons het vertrouwen hebben gegeven in het bedrijf te kijken en voor hun openheid. Tenslotte willen we onze collega's bedanken voor het nuttige meedenkwerk en het praktische correctiewerk.

De inhoud van dit boek is gebaseerd op meerjarig onderzoek. Dit onderzoek is mogelijk gemaakt in het kader van doelfinanciering in betrokkenheid van het ministerie van SZW.



Dit boek vertelt hoe en waarom het belangrijk is om niet alleen te ondernemen, maar ook – als vanzelfsprekend-veilig te ondernemen. De 21e eeuw vraagt van bedrijven een enorm vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en letterlijk te overleven. Concurrentie is hard, marges staan onder druk, de vraag om efficiency en optimalisatie is aan de orde van de dag. Bedrijven – de managers - worden gedwongen te focussen op 'core-business' en 'added value'. Maar wat betekent dat voor het managen van veiligheid? Onder veiligheid verstaan we niet alleen de grote klappers, maar ook het voorkomen van onnodig letsel binnen het bedrijf.

Hoe voorkomen we dat veiligheid een ondergeschoven kindje wordt tussen alle urgente bedrijfsvraagstukken van de 21e eeuw?

Ons antwoord is dat veiligheid verweven moet zijn in het hoofd, het hart, de handen en de uitstraling van het bedrijf: ofwel de structuur, de cultuur, het leervermogen en de externe aanpassing van het bedrijf. Wij noemen dat het principe van veiligheid@corebusiness.

Dit boek geeft handvatten over hoe bedrijven kunnen overgaan tot veilig ondernemen. Hoe ziet het ideaal van een veilig ondernemend bedrijf eruit? En wat zijn de valkuilen? Hoe werkt dit in de in de praktijk? Tenslotte wordt een overzicht gegeven van het achterliggende kader, theorieën over veiligheid in relatie tot de corebusiness van bedrijven.

