

DE TOEKOMST VAN DE VEILIGHEIDSKUNDIGE: MANAGER PROCESINTEGRITEIT

Dr. Jop Groeneweg, projectleider 'menselijk falen' van de werkgroep Veiligheid, Universiteit Leiden, e-mail:

groeneweg@fsw.leidenuniv.nl

Mede gebaseerd op een artikel in ARBO (april 2007)

De NVVK bestaat zestig jaar. In die zestig jaar hebben de veiligheidskundigen een grootse prestatie geleverd. Werken is ontegenzeggelijk veel veiliger geworden. Het percentage bedrijfsongevallen nam af met tientallen procenten. Dat is voor het overgrote deel hun verdienste. Toch, de keerzijde van de medaille is, dat zuiver wetenschappelijk gezien het vak nog in de kinderschoenen lijkt te staan en er in de laatste jaren zelfs stagnatie in de ontwikkeling van ongevalsmodellen heeft plaatsgevonden. De veiligheidskundige wordt door de directie toch nog te vaak gezien als schild voor de Arbeidsinspectie, en in sommige bedrijven als schaamlap voor misstanden of als kostenpost. De status van de veiligheidskundige laat in menig bedrijf nog te wensen over.

Vandaar ook dat de veiligheidskunde een beter wetenschappelijk imago moet krijgen door zichzelf te verheffen. Vanuit de juridische wereld zal niet veel te verwachten zijn. Andrew Hale betoogde afgelopen najaar in een interview met dit blad onder meer, dat juridische claims tot een soort indek-cultuur kunnen leiden waardoor organisaties zich bij het managen van veiligheid vooral druk maken over de vraag of alles op papier wel goed geregeld is. Hierbij kan een totaal ondoorzichtig bureaucratisch systeem ontstaan waar de veiligheid zeker niet mee gediend is.

Ook de instrumenten die gebruik maken van certificering (zoals VCA) hebben de grenzen van hun effectiviteit bereikt. Hoewel ze zeker bijgedragen hebben aan verbetering van de veiligheid, valt niet te verwachten dat nog meer of uitgebreider certificeren van werknemers en bedrijven het aantal ongevallen verder zal doen laten afnemen.

De methode die de Onderzoeksraad voor de Veiligheid toepast is al een stap in de goede richting: op meer wetenschappelijk onderbouwde wijze worden systeem- en procesfouten opgespoord en daarover een gedegen rapport opgesteld. Want op dat procesniveau ligt de oorzaak van de meeste ongevallen en niet bij de individuele werknemer. De Raad gaat zelfs nog een stap verder en concludeert regelmatig dat de bron van deze systeemfouten niet in de direct betrokken organisatie zelf gezocht moeten worden, maar ook hun wortels kunnen hebben in overheidsorganen, wet- en regelgevende instanties en afwegingen die in globaal opererende hoofdkwartieren van multinationals worden genomen.

Het opsporen van dit soort procesfouten is een lastige zaak. Het proberen vooraf te voorspellen waar en wanneer procesfouten zullen resulteren in ongevallen is met de huidige stand van de veiligheidskunde een nog vrijwel onmogelijke taak.

Veiligheidskundigen hebben veel instrumenten om de 'persoonlijke veiligheid' van werknemers te meten en te beïnvloeden. Tot op zekere hoogte is zelfs voorspelbaar wat mensen fout gaan doen en onder wat voor omstandigheden ze dat gaan doen. Dit soort instrumenten zijn nog zeldzaam als het gaat om de diagnose en preventie van procesfouten. Daarnaast is er ook een acceptatieprobleem: zelfs al is er een diagnose gemaakt, zal iemand op een zeer hoog niveau in het management-team hard moeten maken, dat deze systeemfouten tot een schending van de procesintegriteit kunnen leiden waardoor eventueel ongevallen zullen ontstaan. Dat vereist iemand die de taal van het management spreekt op hetzelfde niveau als een financiële of bijvoorbeeld juridische manager. De oplossing: het instellen van een manager procesintegriteit.

Differentiatie van veiligheidskundigen

In de toekomst zijn er drie niveaus van veiligheidskundigen te onderscheiden: de middelbare veiligheidskundige, de hogere veiligheidskundige en de manager procesintegriteit. Deze laatste volgt een gedegen, brede academische opleiding (met daarin bijna alles uit de HVK opleiding) met daarbij een specialisme als verkeersprocessen of medisch falen. Naast de financieel directeur, de directeur marketing en communicatie en de directeur HRM wordt hij of zij directeur procesintegriteit. Hij staat dus op hetzelfde niveau als de overige leden van het team. Het is absoluut noodzakelijk dat de academische wereld een dergelijke (zeer zware) opleiding gaat oprichten: een soort Harvard Business School for Integrity Management. Wie daar van af komt, zou vanzelfsprekend gezag hebben en op grond daarvan managers in alle onderdelen van een organisatie en op elk niveau kunnen aanspreken. Bij de bouw van een gevangenis op Schiphol zou deze manager niet alleen kijken naar wat er op papier is geregeld of waar er nog geld voor was: deze manager zou primair gekeken hebben naar de vraag of de te bouwen gevangenis deugde. Met andere woorden: of de gevangenis in overeenstemming met wat we weten op de best mogelijke manier gebouwd wordt. Niet de transparantie van de aanbestedingsregels staat voorop of de juridische waterdichtheid van de contracten, maar de kwaliteit van het proces. Daarmee wordt het automatisch veilig, maar ook qua beveiliging is de zaak in orde. Helaas is er een trend in de maatschappij om 'transparant' te verwarren met 'het deugt'. Dit streven naar transparantie moet echter gezien worden als een indicatie dat betrokkenen eigenlijk niet weten hoe ze het echte probleem moeten oplossen. Als het onderwijspeil achteruit gaat, gaan we niet beter les geven (de moeilijke weg) maar het onderwijssysteem transparant maken, zodat we in ieder geval bezig lijken. Daarna doen we nog wat met stimulering van integrale vernieuwingsprojecten met borgingstrajecten en de zaak lijkt beklonken. Een procesintegriteitsmanager is wars van dit soort 'actieve inertie': bezig lijken met niksdoen. Wat deze manager wel zal doen is bijvoorbeeld een aantal instrumenten uit de veiligheidskunde gebruiken om de procesfouten

ten in het onderwijs zichtbaar te maken. Als geen ander is de veiligheidskundige in staat om analyses van complexe problemen te maken en te zorgen dat deze informatie het juiste managementniveau bereikt.

De dijken van New Orleans

Een illustratie van de verschillen tussen de verschillende niveaus van de veiligheidskundigen. In New Orleans werden dijken gebouwd. Het is de rol van de MVK-er om toe te zien dat de betrokken werknemers zich daar houden aan de geldende veiligheidsregels. De HVK-er organiseert de bezigheden van de MVK-ers en houdt zich daarnaast bezig met het doen van bijvoorbeeld risico-inventarisaties en veiligheidsinstructies voor aannemers. Voldoen de dijken wel aan de normen? Hoe hoog moeten de dijken zijn om de kans op bezwijken acceptabel klein te maken? De procesintegriteitsmanager kijkt weer een stap verder: het is best mogelijk dat de individuele veiligheidskundigen zich aan de regels en normen hebben gehouden, maar dat betekent nog niet dat het systeem van dijken deugt. In New Orleans bleken vooral overgangen tussen verschillende dijken bronnen van narigheid. Daarnaast gaf de gemeente soms toestemming voor het bouwen van een weg door een dijk, waardoor die natuurlijk ineens van geen enkele waarde bleek te zijn voor het beschermen van de stad. Een procesintegriteitsmanager had op gemeenteniveau kunnen ingrijpen en ervoor zorgen dat de dijken zouden doen waarvoor ze waren gemaakt: niet aannemers rijk maken, verkiezingen winnen, verkeersproblemen oplossen of budgetten sluitend maken, maar water tegenhouden.

Ik wil benadrukken dat het belangrijk is en blijft dat een MVK-er of HVK-er zich bezighoudt met het bewaken van de veiligheid op de werkplek en het adviseren over maatregelen ter voorkoming van ongevallen. Voor de volgende stap is echter een zwaardere kaliber veiligheidskundige nodig. Niet alleen om het bedrijf geld te besparen door het voorkomen van ongevallen, maar zeker ook omdat deze manager in staat is het gehele proces zo te optimaliseren dat de effectiviteit op de lange termijn verhoogd wordt. En juist dat 'lange-termijnspect' vereist iemand met een heel stevige ruggengraat.

De manager procesintegriteit waakt dus over het proces en maakt daarbij uiteraard ook gebruik van de kennis en kunde van andere disciplines. Lacunes in het proces moet deze superveiligheidskundige van de toekomst, de manager procesintegriteit, opsporen en signaleren.

De toekomst moet geen utopie zijn

Lang niet alle veiligheidskundigen zullen zitten te springen om zo'n verzwaring van hun opleiding en takenpakket. Maar het vooruitzicht om in het managementteam van een organisatie mee te draaien of op Raad van bestuurniveau met veiligheid bezig te zijn zal zeker een nieuwe groep geïnteresseerden aantrekken. Ik schat de verhouding ongeveer 1 op 5, voor elke vijf HVK-ers moet er een procesintegriteitsmanager komen. Voor hen zal er een topopleiding moeten komen met procesafhankelijke specialismen. Zij worden hoeders van de procesintegriteit, zoals de financieel directeur de integere hoeder is van de geldstromen. De belangrijkste taak is niet alleen, het

aantal ongevallen te verminderen, maar het bewaken van het hele proces. Dat lijkt een beetje op een Kwaliteitsmanager, maar ik moet de manager nog meemaken die onder 'Kwaliteit' iets anders verstaat dan een ISO-certificaat aan de muur hebben hangen. Productie-uitval, ontevreden werknemers, of dodelijke bedrijfsongevallen moeten uitgebannen worden. Niet alleen omdat het bedrijf dan failliet gaat, maar omdat een slecht werkproces onacceptabel geacht wordt. Die opleiding zal zich op het gebied van onderzoek onder andere moeten bezighouden met het ontwikkelen van betrouwbare en valide indicatoren van procesintegriteit (waaronder dus ook procesveiligheid) en methoden om verstoringen te kunnen analyseren tot op het niveau ver buiten het beheersingsgebied van de 'traditionele organisatie'. Ook de manier waarop (multi-)nationale organisaties zijn georganiseerd, hoe prioriteiten worden gesteld en beslissingen genomen worden zal onderwerp van onderzoek worden.

In 2027 zit de veiligheidskundige met een academische titel van een gerenommeerde universiteit in het directieteam van bedrijven. De manager procesintegriteit, zoals hij dan heet, is een geduchte gesprekspartner voor de overige directeuren en zorgt ervoor dat er goed, effectief en gezond gewerkt wordt: men werkt met plezier, is trots op het bedrijf. Persoonlijke veiligheid is niet meer de eerste prioriteit voor de superveiligheidskundige van morgen, maar de totale werkomgeving en arbeidsomstandigheden van het bedrijf. Als de veiligheidskundige deze omslag niet kan maken, zal veiligheid 'meer van hetzelfde' blijven en dus niet structureel meer verbeteren.