

## Commitmentstrategie voor veiligheid

# De nul houden

Met de nul-ongevallenvisie ligt de weg open naar een 'commitmentstrategie' voor veiligheid. Arbo-instituten uit zeven EU-landen onderzochten onder leiding van TNO bij 27 bedrijven wat dit betekent.

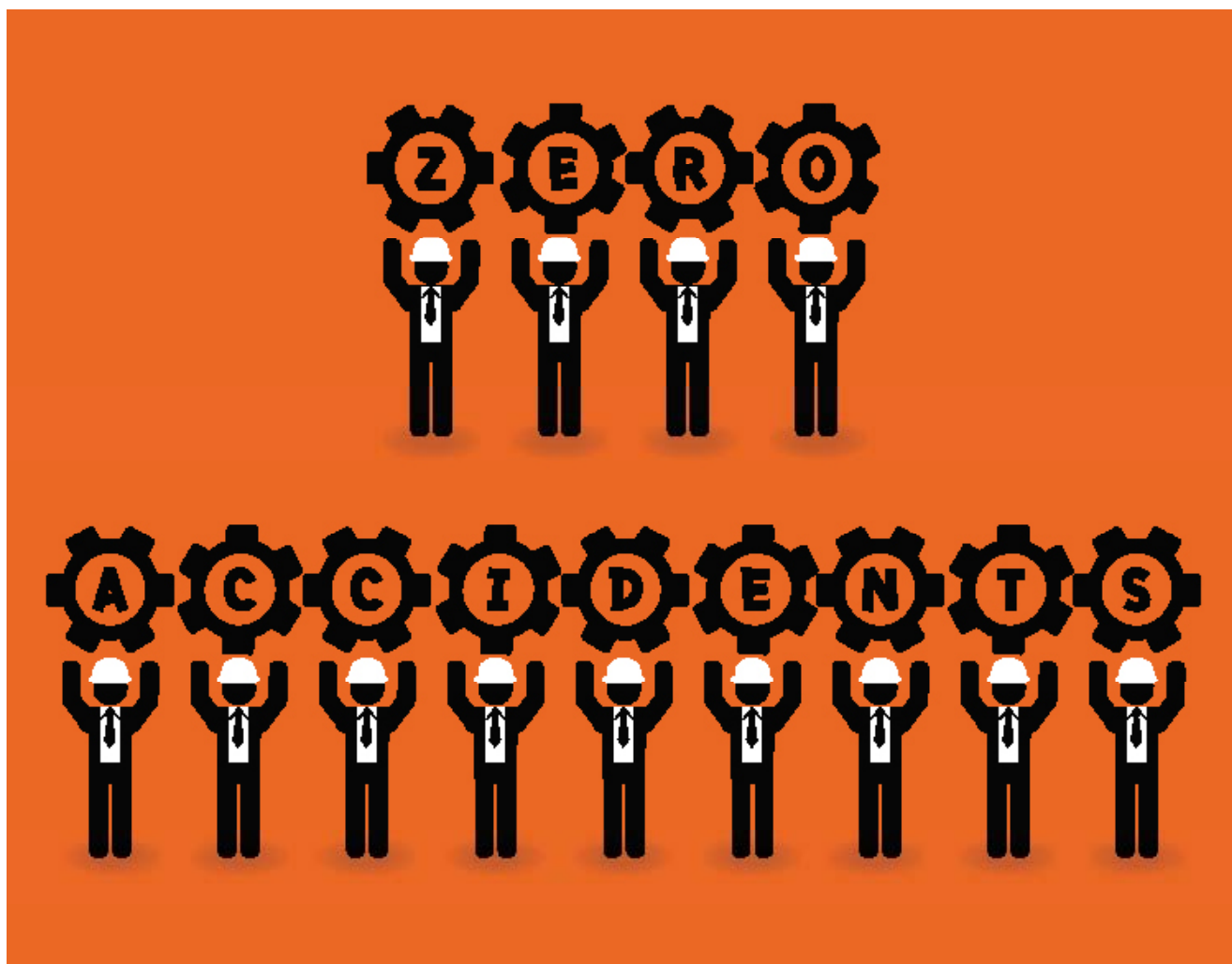
tekst Gerard Zwetsloot

**K**ern van de nul-ongevallenvisie (NOV) is dat bedrijven vrij van (ernstige) ongevallen behoren te zijn, dat dit zal bijdragen aan een goede

bedrijfsvoering en dat alle leden van de organisatie, het hoogste management voorop, zich daarvoor inzetten (Zwetsloot 2016).

### Commitment

De nul-ongevallenvisie opent de weg naar een 'commitmentstrategie' voor veiligheid. Topmanagement commit-



<b>Commitment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streef serieus naar ongevalsvrije productie.</li> <li>• Zorg dat veiligheid is ingebed in missie en breder beleid.</li> <li>• Ontwikkel veiligheidsleiderschap.</li> </ul>
<b>Veiligheidscommunicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseer een specifiek veiligheidsprogramma (met eigen logo en/of slagzin).</li> <li>• Deel regelmatig relevante nieuwe informatie en tools.</li> <li>• Train direct leidinggevendenden in goede communicatie (luisteren, vragen stellen, feedback geven)</li> </ul>
<b>Veiligheidscultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laat in de praktijk zien dat veiligheid altijd en onder alle omstandigheden hoge prioriteit heeft.</li> <li>• Stimuleer medewerkers om zelf met oplossingen te komen.</li> <li>• Stel vragen, stimuleer discussie over veiligheid.</li> </ul>
<b>Leren en veiligheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseer open gesprekken over incidenten en ongevallen.</li> <li>• Zorg dat fouten openlijk kunnen worden besproken om ervan te leren.</li> <li>• Geef aandacht aan zaken die (ondanks moeilijkheden) toch goed gingen.</li> <li>• Wissel ervaringen uit met bedrijven - ook uit andere sectoren.</li> </ul>

Tabel 1: Succesfactoren voor het verbeteren van veiligheid

ment en leiderschap is een basiskernmerk, terwijl de cultuur wordt gekenmerkt door het persoonlijk commitment van (vrijwel) alle leden van de organisatie. Het streven naar nul ongevallen is paradoxaal: die ambitie kan men nooit waarmaken door louter dezelfde dingen te doen als voorheen. Daarvoor zijn technische en organisatorische innovaties en leerprocessen noodzakelijk. Omdat over de praktijk hiervan weinig bekend is, namen arbo-instituten uit zeven EU-landen onder leiding van TNO het initiatief voor een onderzoek op dit gebied. Bij het onderzoek waren in totaal 27 bedrijven betrokken, waaronder vier Nederlandse: VolkerWessels, Heijmans, Scania (Meppel) en Mourik. Het onderzoek werd grotendeels gefinancierd door het Duitse DGUV (de koepelorganisatie voor Sociale Zekerheid die 'Vision Zero' zelf als beleidsuitgangspunt heeft). Het onderzoek vond plaats bij bedrijven die expliciet streven naar nul (ernstige) ongevallen. De focus lag op commitment, communicatie, cultuur en leren in relatie tot veiligheid. De onderzoekers gebruikten een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden: in ieder land werden vragenlijsten uitgezet in de eigen taal (8.819

respondenten), interviews afgenomen en nationale workshops georganiseerd. De interviews en workshops hadden tot doel onderliggende factoren te identificeren en goede praktijken en uitdagingen voor de toekomst te achterhalen. Onderzoekers uit Finland, Denemarken en Nederland namen de analyse en de rapportage van het onderzoek op zich (Zwetsloot et al 2015).

### Belangrijkste bevindingen

#### Commitment

In alle 27 bedrijven was het commitment voor de verbetering van veiligheid zeer groot, zowel van de organisatie als geheel als van managers en werknemers individueel. Veiligheid was vaak opgenomen in de bredere bedrijfsstrategie en verbonden aan ambities op het gebied van kwaliteit (zero defects), het voorkomen van gezondheidsschade (zero harm) en het bevorderen van welzijn op het werk.

#### Communicatie

Goede veiligheidscommunicatie is erg belangrijk. Succesfactoren waren specifieke veiligheidsprogramma's (vaak met eigen logo of slagzin), het regelmatig delen van relevante nieuwe informatie inclusief tools en goede communicatie

door de direct leidinggevendenden. Ook de communicatie tussen medewerkers onderling is belangrijk. Managers waren hier overigens duidelijk een stuk positiever over dan de werknemers zelf.

#### Cultuur

Met de vragenlijst (de PEROSH ZAV Survey) werden vier 'dimensies' van veiligheidscultuur gemeten. Kort samengevat was de veiligheidscultuur in alle 27 bedrijven te omschrijven als goed. Er was een vergelijking te maken met gegevens over de veiligheidscultuur van 203 internationale koploperbedrijven (de NOSACQ database). De NOV-bedrijven deden het op drie van de vier dimensies significant beter dan de 'gewone' koploperbedrijven. Dit betreft (a) de prioriteit die veiligheid in de praktijk krijgt (ook in situaties waarin sprake is van productiedruk), (b) empowerment en een open klimaat waarin gemakkelijk over veiligheid kan worden gesproken en (c) een rechtvaardige cultuur waarin men gericht is op de oorzaken van incidenten en ongevallen (niet op schuldige personen) en het fair behandelen van slachtoffers.

Uit de interviews en workshops bleek dat de respondenten vooral empowerment en rechtvaardigheid als hefbomen zagen voor meer veiligheid, evenals het betrekken van medewerkers en het serieus nemen van hun kennis en ervaring.

#### Leren

Leren van ervaringen en van elkaar is belangrijk. Dit vereist steun van het topmanagement en een klimaat waarin medewerkers open kunnen spreken over fouten, om ervan te leren. En ook struc- »

# De respondenten zagen vooral empowerment en rechtvaardigheid als hefbomen voor meer veiligheid

Traditioneel veiligheidsmanagement	De nul-ongevallenvisie – gericht op innovatie en leren
Nul ongevallen is een onrealistisch doel	Ongevalsvrije productie is een (langetermijn)ambitie
Voorkomen van ongevallen	Creëren van veiligheid
Risicomanagement	Leiderschap voor veiligheid en excellente bedrijfsvoering
Veiligheid is vooral een tactische en operationele aangelegenheid	Veiligheid is vooral een strategische uitdaging
De RI&E is de basis voor het verbeteren van veiligheid	Langtermijncommitment is de basis voor het verbeteren van veiligheid
Focus op veiligheidsmanagement-systemen	Focus op cultuur en leren plus ondersteunende systemen
Benchmarken op ongevalsfrequenties	Benchmarken op voorspellende indicatoren en goede praktijken
'Veiligheid moet' (wetgeving, externe motivatie)	'Wij willen veiligheid' (intrinsieke motivatie)
Veiligheid is een prioriteit	Veiligheid is een (kern)waarde
Veiligheid vormt een aparte activiteit	Veiligheid is onderdeel van de bedrijfsvoering
Veiligheid wordt gezien als kostenpost	Veiligheid wordt gezien als investering
Veiligheid wordt geassocieerd met regels en papierwerk	Veiligheid is inspirerend en levend; de medewerkers voelen zich 'eigenaar'
Gedrag van medewerkers is deel van het probleem (menselijke fouten)	De inzet van medewerkers is deel van de oplossing
Veilig gedrag is wenselijk	Veilig gedrag is normaal
Incidenten zijn faalsymptomen	Incidenten zijn gelegenheden om te leren
Veiligheid is ontworpen en voorgeschreven door deskundigen	Veiligheid wordt gecreëerd door de medewerkers van de organisatie samen
Veiligheidsmanagement is altijd rationeel	Veiligheidsmanagement is mede gebaseerd op ethiek
Veiligheidscultuur is belangrijk	Een veilige, rechtvaardige, lerende cultuur is belangrijk
Veiligheid en gezondheid zijn in de praktijk gescheiden werelden	Het bevorderen van veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk zijn zowel ethisch als praktisch nauw met elkaar verbonden
Veiligheid is vooral intern van belang, en voor de autoriteiten	Veiligheidsbeleid betreft ook partnerbedrijven en externe stakeholders
Verbetering van veiligheid gaat via interne processen (Plan, Do, Check, Act)	Verbetering van veiligheid wordt mede getriggerd door het leren van de ervaringen van anderen
Navolging van beste praktijken uit de sector	Delen van goede praktijken met bedrijven, ook uit andere sectoren

Tabel 2: De nul-ongevallenvisie vergeleken met meer traditionele benaderingen van veiligheid

turele aandacht voor communicatie rondom incidenten en ongevallen, en voor zaken die wél goed gaan. Netwerken en benchmarken is belangrijk: leren van de ervaring van andere bedrijven, ook uit andere sectoren, bijvoorbeeld in een zero accident-netwerk (zie tabel 1) Het streven naar ongevalsvrije productie vloeit niet automatisch voort uit een goede, maar traditionele benadering van veiligheid. Tabel 2 illustreert dat het innovatieve karakter van de nul-ongevallenvisie vraagt om een andere mindset.

## Conclusie

Het streven naar ongevalsvrije productie vergt inspirerende en innovatieve bena-

deringen voor de verbetering van veiligheid, naast doorontwikkeling van meer traditionele veiligheidspraktijken. De nul-ongevallenvisie vloeit echter niet logisch voort uit goede, meer traditionele vormen van veiligheidsmanagement. Het onderzoek laat zien dat een sterke commitment, een goede veiligheidscommunicatie en een rechtvaardige en lerende veiligheidscultuur met veel betrokkenheid de sleutels zijn tot succes. «

### Referenties

Zwetsloot GJM, (in druk), De Nul Ongevallen Visie: een nieuw perspectief voor het verbeteren van veiligheid, Tijdschrift voor Toegepaste Arboretenschappen.

Zwetsloot GJM, Kines P, Ruotsala R, Drupsteen L, Bezemer R, (2015), Success factors for the implementation of a Zero Accident Vision (ZAV), Rapport voor DGUV, TNO rapport R11506, 27 November 2015, Leiden. Het rapport is beschikbaar via de website van het zero accidents netwerk en de website van de auteur. Beide staan hieronder bij de auteursgegevens vermeld.

**Gerard I.J.M. Zwetsloot** is eigenaar/directeur van Gerard Zwetsloot Research & Consultancy. Hij is tevens bijzonder hoogleraar Occupational Safety and Health Management aan de Universiteit van Nottingham, en gast-senior onderzoeker bij TNO ([www.gerardzwetsloot.nl](http://www.gerardzwetsloot.nl)) en Zero Accidents Network ([www.zeroaccidents.nl](http://www.zeroaccidents.nl)).