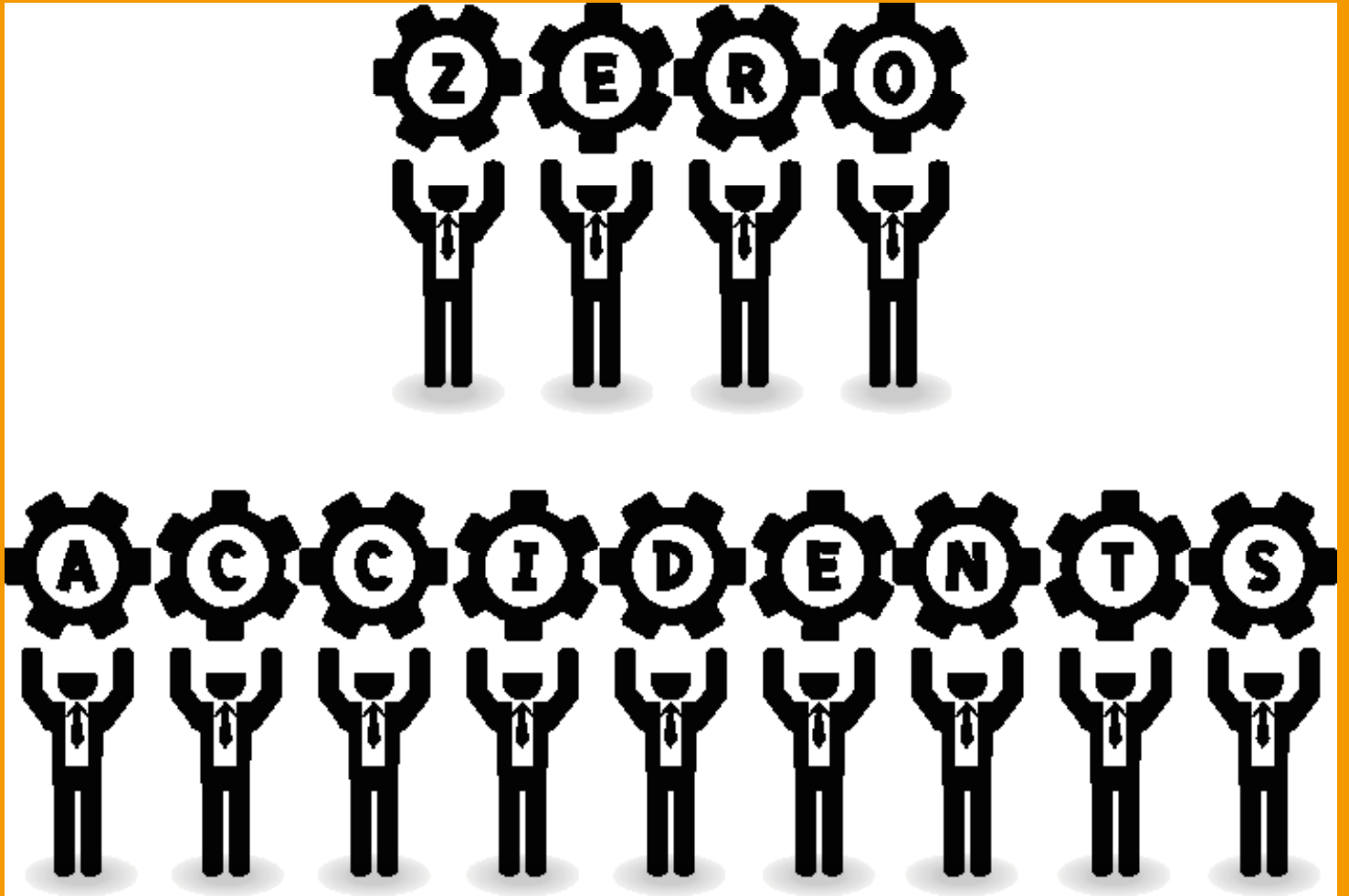


Vision Zero



Commitmentstrategie voor excellente veiligheid

Op weg naar
de nul?

Steeds meer bedrijven zetten zich gericht in voor excellente veiligheid onder de vlag van 'zero accidents' of van 'zero harm'. In dit artikel gaan we in op de achtergronden, wat het betekent, wat er nieuw is. Maar ook op kritiek en de succes- en faalfactoren, en de implicaties als een bedrijf ermee aan de slag wil.

| TEKST GERARD ZWETSLOOT

In september 2017 ging de eerste wereldwijde campagne ooit ter bevordering van veiligheid en gezondheid en welzijn van start, met Vision Zero (VZ) als insteek (zie: <http://visionzero.global/>). Een internationale bedrijfsanalist stelt dat 'innoveren naar nul' een van de tien 'megatrends' is die de wereld de komende tien jaar ingrijpend gaan veranderen.¹ Er is een trend gaande om Vision Zero als uitgangspunt te nemen van veiligheidsbeleid.

Achtergronden

De aandacht voor VZ komt niet uit de lucht vallen. Bedrijven hebben tegenwoordig steeds vaker meerdere nul-doelstellingen. Denk aan zero defects (geen tekortkomingen in producten, kwaliteit) of aan klimaatneutraal (milieu, duurzaamheid). Die bedrijven hebben – vaak tot hun verrassing – ontdekt dat die hoge kwaliteit of duurzaamheid geen hoge kostenpost vormt, maar juist commercieel voordeel kan opleveren. Zij kunnen zich ermee onderscheiden van de concurrentie en 'hoger in de markt' opereren. VZ sluit ook aan bij maatschappelijk verantwoord ondernemen: beide hebben naast ratio (beperken van zakelijke risico's) ook een ethische (waardegedreven) en maatschappelijke kant. De derde factor is overheidsbeleid en regelgeving. Zweden had in 1977 de primeur met een wet over verkeersveiligheid waarin het streven naar nul dodelijke of ernstige ongevallen was opgenomen. De overheid, als inrichter en beheerder van de infrastructuur, kreeg hiermee de primaire verantwoordelijkheid voor de verkeersveiligheid; het gedrag van chauffeurs werd gezien als sterk bepaald door 'het verkeerssysteem'. Die wet leidde tot een sterke vermindering van ongevallen en kreeg veel navolging, zowel binnen Zweden (voor brandveiligheid, patiëntveiligheid, arbeidsveiligheid en zelfmoord) als in andere landen. De Nederlandse rijksoverheid heeft in 2016 haar Visie Gezond en Veilig werken gepubliceerd.² Een belangrijk uitgangspunt daarin is dat niemand ziek mag worden door zijn werk en dat elke werknemer die overlijdt door het werk er één te veel is.

Wat is Vision Zero?

Vision Zero – in brede zin – is gebaseerd op de aanname dat alle (ernstige) ongevallen, verwondingen en werkgerelateerde ziekten te voorkomen (*preventable*) zijn.³ Vision Zero is dan de ambitie en het commitment om veilig en gezond werk te creëren en te borgen, zodat alle (ernstige) ongevallen en werkgerelateerde ziekten (inclusief psychosociale) worden voorkomen. Vision Zero invoeren impliceert een proces richting dat ideaal. De nul-ongevallenvisie (ZAV voor *Zero Accident Vision*) is smaller – alleen gericht op veiligheid – en heeft als uitgangspunt dat alle (ernstige) ongevallen te voorkomen zijn. Het impliceert de

ambitie en het commitment om veilig werk te creëren en te borgen en alle (ernstige) ongevallen te voorkomen om excellente veiligheid te bereiken.^{4,5} De term Zero Harm (ZH) wordt op twee manieren gebruikt: soms als synoniem van ZAV, soms in bredere zin als het creëren van veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk. Hieronder zullen we ons concentreren op het aspect veiligheid; zie noot 3 voor de bredere benadering.

Wat is er nieuw?

Er zijn zes invalshoeken van waaruit de innovatieve aspecten van Vision Zero kunnen worden samengevat (zie tabel 1). Veiligheid, gezondheid en welzijn hebben meer gemeen dan vaak wordt gedacht. Zo is er voldoende bewijs dat vermoeidheid en stress en diverse kenmerken van de werkorganisatie belangrijke determinanten zijn van (on)veilig gedrag en veiligheidsprestaties. Als men streeft naar nul ongevallen, zullen gezondheid en welzijn dus ook moeten worden aangepakt.³

De kritiek, en de faal- en succesfactoren

Critici vinden dat het streven naar nul ongevallen onrealistisch en naïef is (want er blijven altijd risico's en mensen zijn niet onfeilbaar). Het zou leiden tot overmatige aandacht voor minieme veiligheidsrisico's en tot een cultuur van

Papierfabriek De Hoop

Voorjaar 2017 was er een bijeenkomst van het Zero Accidents-netwerk bij papierfabriek 'De Hoop' te Eerbeek (onderdeel van het Engelse DS Smith). Het bedrijf streeft naar nul ongevallen onder het motto: "Geen ton papier is het waard om onveilig te werken." Ongeveer tien jaar geleden gebeurde er een ernstig ongeval. De arbeidsinspectie onderzocht, maar kon geen duidelijke oorzaak vinden in de installatie of het productieproces. Daarop gaf zij de productie vrij. Er was immers geen reden gevonden om de installatie (van circa 150 miljoen euro) nog langer stil te zetten. Daarop zei de CEO: "Dank u heren, maar we herstarten de productie niet voordat ik weet waardoor dit ongeval heeft kunnen gebeuren." Het duurde nog twee dagen voordat men de basisoorzaak had gevonden en zo herhaling kon uitsluiten. Tien jaar later is dit verhaal nog steeds belangrijk voor de geloofwaardigheid van het commitment van het bedrijf: het wil echt veilig werken. De mensen op de werkvloer weten dat het topmanagement de veiligheid serieus neemt. Hetzelfde geldt voor iedere suggestie voor een verbetering van de veiligheid.

	Traditionele aanpak Veiligheid	Vision Zero benadering
Commitment strategie	Risicobeheersingsstrategie	Veiligheid is een langetermijncommitment -strategie
	Veiligheid is een prioriteit	Veiligheid is een waarde
	Veiligheid (0 ongevallen) is een (onrealistisch) doel	Veiligheid is een proces
	Veiligheid en gezondheid zijn in de praktijk twee gescheiden werelden	Veiligheid, gezondheid en welzijn zijn zowel ethisch als praktisch nauw verbonden
Veiligheid als aspect van de bedrijfsvoering	Veiligheidsverbeteringen komen van veiligheidsprogramma's	Veiligheid is een integraal aspect van de bedrijfsvoering
	Veiligheid is vooral een tactische en operationele uitdaging	Veiligheid is een strategische uitdaging
	Risico management	Veiligheids leiderschap en excellente bedrijfsvoering
	Veiligheid wordt gezien als kostenfactor	Veiligheid wordt gezien als een langetermijninvestering
	Veiligheid is alleen intern van belang (en voor de wet)	Veiligheid is ook relevant voor zakelijke partners en externe stakeholders
Innovatie	De werkplek is een min of meer stabiele omgeving waarin veiligheidsmanagement zal zorgen voor voortdurende verbetering	De werkplek is een dynamische omgeving waarin technologische en sociale innovaties belangrijk zijn voor betekenisvolle verbeteringen van veiligheid
Preventie cultuur	Preventie van ongevallen	Het scheppen van veiligheid op het werk
	Compliance – 'We moeten' (externe motivatie)	Participatie – 'We willen' (intrinsieke motivatie)
	Een incident betekent falen	Incidenten zijn kansen om te leren
	Veilig gedrag is wenselijk	Het bevorderen van veiligheid is de norm
	Gedrag van werknemers (human error) is deel van het probleem	Medewerkers worden empowered om met oplossingen te komen – zij zijn deel van de oplossing
	Veiligheid wordt ontworpen en voorgeschreven door deskundigen	Veiligheid wordt gecocreëerd door deskundigen en alle leden van de organisatie (met een onderzoekende en lerende aanpak)
	Focus op managements systemen	Focus op cultuur en leren
	Veiligheidscultuur is belangrijk	Het bevorderen van een rechtvaardige (just) cultuur is belangrijk
	Focus op voorkomen van ongevallen	Focus op preventie en de bevordering van veiligheid op het werk en daarbuiten
Ethiek en MVO	Veiligheidsmanagement is altijd rationeel	Veiligheidsleiderschap is rationeel, maar gebaseerd op ethiek
	Veiligheid betekent voorschriften en papierwerk, en wordt getrokken door een paar 'kampioenen'	VGW is inspirerend, het 'leeft' en is 'eigendom' van iedereen in de organisatie
	Transactioneel leiderschap, waarbij de aandacht is gericht op aansturing van goede taakuitvoering	Transformationeel leiderschap dat is gericht op het betrekken en motiveren van medewerkers en waarbij aandacht uitgaat naar taakeisen en hulpbronnen (job demands and resources)
	Veiligheidsbeleid is impliciet gebaseerd op waarden	Veiligheidsbeleid is expliciet gebaseerd op waarden
Netwerken en co-creatie	Verbeterprocessen worden gestuurd door interne processen (Plan, Do, Check, Act)	Veiligheidsverbetering wordt mede gebaseerd op leren van ervaringen van anderen, ook buiten de organisatie
	Benchmarken op lagging indicators (LTI's)	Benchmarken op leading indicators en goede praktijken
	Verbetering wordt getriggered door de beste praktijken in de sector	Veiligheidsverbetering wordt goede praktijken van andere organisaties en sectoren

Tabel 1 – Innovatieve aspecten van de Vision Zero-benadering ^(3,5)

Faalfactoren Vision Zero	Succesfactoren Vision Zero
Zie 'nul' als een target en reken mensen af op het bereiken daarvan (eventueel versterkt met bonus)	Het is een proces gedreven door waarachtig commitment van alle leiders en werknemers in de organisatie
Focus sterk op de incidentfrequentie (en andere lagging indicators)	Gebruik leading indicators
Versterken van veiligheidsregels, managementsystemen en gedragsmatige controle om van goede naar uitstekende veiligheidsprestaties te gaan	Focus op leiderschap , wees innovatief en bevorder (collectief en individueel) leren
Aannemen dat één aanpak volstaat om verschillende typen veiligheid te verbeteren	Maak gebruik van een scala van aanpakken die, waar nodig, lokaal zijn aan te passen
Gedogen dat mensen het werk afmaken in een niet geheel veilige situatie	Waardeer het als mensen het werk stoppen in een onveilige situatie

Tabel 2 – Verkeerde en goede implementatie van Vision Zero (ontleend aan ³)

cynisme, onderrapportage, angst voor openheid, een klimaat waarin niet wordt geleerd en stigmatisering van hen die bij ongevallen betrokken zijn.⁶ Veel kritiek is gebaseerd op ervaringen bij bedrijven die zeggen te streven naar nul ongevallen, maar daar niet naar handelen. Daarnaast is de kritiek gebaseerd op de veronderstelling dat nul-ongevallen-bedrijven meer van hetzelfde doen: striktere beheersing door (bureaucratische) procedures, striktere beheersing van gedrag (sancties) en zo nodig fraude met getallen.

De realiteit is dat empirisch onderzoek laat zien dat de ZAV-bedrijven uitgaan van een andere mindset en aanpak. Zij combineren doorgaans een aantal van de innovatieve invalshoeken genoemd in tabel 2^{4,5,7}. ZAV-bedrijven verkennen innovatieve manieren om veiligheid te bevorderen (zie bijvoorbeeld noot 8) en streven naar een door leren gedreven veiligheidscultuur. In plaats van meer beheersing en sancties was er sprake van meer empowerment dan in andere koploperbedrijven. Managers stelden vragen om te prikkelen tot reflectie en dialoog.⁴ Zij maken gebruik van zowel technologische als sociale innovaties.^{4,7} Managers geven in de dagelijkse praktijk een hoge prioriteit aan veiligheid, stimuleren betrokkenheid en leren, en de cultuur heeft meer kenmerken van een 'just culture' dan die bij andere koploperbedrijven.⁴ Zie tabel 2 voor een overzicht van succes- en faalfactoren van VZ.

Vision Zero is een proces dat wordt gedreven door commitment. Het is belangrijk dat het commitment van de organisatie geloofwaardig is en wordt gedeeld. Als 'nul' alleen met de mond wordt beleden of als PR-slogan wordt gebruikt, is dat beslist niet het geval: de medewerkers merken dan dagelijks dat het in de praktijk weinig of niets betekent!

Aan de slag

Vision Zero vereist een echt commitment van de bedrijfsleiding: een inzet op basis van de overtuiging dat het bedrijf ongevalsvrij hoort te zijn. Die ambitie moet merkbaar zijn in de dagelijkse praktijk.

Ieder bedrijf dat deze ambitie heeft, kan ermee starten. Het is altijd een langdurig proces dat persoonlijke inzet vereist. Er zijn bedrijven die na een ernstig ongeval zeggen: dit willen we nooit weer. Er zijn ook bedrijven die hun veiligheid al goed voor elkaar hebben, maar volgende stappen willen zetten. Belangrijk is het ontwikkelen van een lerende en innoverende cultuur, openheid, mensen erbij betrekken en netwerken met andere bedrijven. □

Referenties

- [1] Singh S, (2014). The ten mega social and tech trends that could shape the next decade, Forbes, 12 May 2014.
- [2] SZW, (2016). Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Visie en strategie gezond en veilig werken.
- [3] Zwetsloot GIJM, Leka S, Kines P, (2017). Vision Zero: From accident prevention to the promotion of health, safety and wellbeing at work, Policy and Practice in Health and Safety, 15 (2), 88-100.
- [4] Zwetsloot GIJM, Kines P, Ruotsala R, Drupsteen L, Merivirta ML, Bezemer RA, (2017). The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the zero accident vision in 27 companies in Europe, Safety Science 96, 22-32.
- [5] Zwetsloot GIJM, Kines P, Wybo JL, Ruotsala R, Drupsteen L, Bezemer RA, (2017). Zero Accident Vision based strategies in organisations: Innovative perspectives, SafetyScience 91, 260-268.
- [6] Dekker SWA, (2014). Employees: A problem to control or solution to harness? Insurance newsnet.com. Newswires, 22 August 2014.
- [7] Twaalfhoven SFM, (2014). Pursuing zero accidents: applying zero tolerance? (Bekroonde masterscriptie, VU; onderzoek bij Tata Steel en BAM).
- [8] Young S, (2014). From Zero to Hero. A case study of industrial injury reduction: New Zealand Aluminium Smelters Ltd, Safety Science 64, 99-108.

Professor dr. Gerard Zwetsloot is zelfstandig adviseur en onderzoeker en daarnaast honorary professor Occupational Health and Safety Management aan de universiteit van Nottingham (UK); www.gerard-zwetsloot.nl; zie ook: www.zeroaccidents.nl.