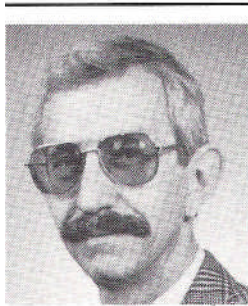


# Veiligheidsmanagement

W.N. Top; Loss Control Center, Breda

*Veiligheidsmanagement valt in hoofdzaak te scheiden in twee delen, Aan de ene kant het technische aspect en aan de andere kant het beleid, de organisatie, uitvoering en beheersing. In het kader van bedrijfsveiligheid is met name de laatste jaren ruim aandacht geschonken aan het technische deel. Dat wil zeggen dat veiligheidsonderzoek en de acties ter verbetering van de veiligheidsomstandigheden doorgaans zijn gericht op activiteiten die zich afspelen op de werkvloer. Deze verbeteringen uiteten zich in een toenemende beveiliging van machines en installaties en het gebruik van persoonlijke beschermdeelen. Steeds meer ondernemingen zijn echter ontevreden over deze benadering, aangezien in de praktijk blijkt dat ongevalfrequenties, ziekteverzuim, stress en produktieverlies relatief hoog blijven. Er is behoefte aan een nieuw veiligheidsconcept die in plaats van een eenzijdige nadruk op het technische deel aandacht schenkt aan alle relevante aspecten die van belang zijn bij het ontwikkelen van een optimaal veiligheidsmanagement. Dit concept een integraal veiligheidsmanagement geeft antwoord op de vraag hoe veiligheidsactiviteiten in eigen bedrijf kunnen worden gestructureerd, beheerst en verbeterd.*



*Dhr. W.N. Top is manager bij het kortgeleden van RISC afgescheiden Loss Control Center en geeft seminars en cursussen op het gebied van veiligheidsmanagement.*

## Veiligheidsmanagement - doen, wat nodig is

Veiligheidsmanagement is in wezen simpel: weten wat er gedaan moet worden om een bepaald niveau van veiligheid te bewerkstelligen, weten waaraan dit minima-1 moet voldoen en het vervolgens ook DOEN! En blijven doen tot het gewenste resultaat is bereikt. En zondig bijsturen indien de resultaten niet worden gehaald. Daarbij is het belangrijk te bedenken dat veiligheid (maar ook kwaliteit, kostenbeheersing, e.d.) uiteindelijk afhangt van de wijze waarop werk wordt uitgevoerd. Daarin krijgt de werkvloer een belangrijke plaats en de directe toezichthouder die met zijn mensen dient te zorgen dat werk op de juiste wijze wordt uitgevoerd, dat installaties en machines op de juiste wijze worden gebruikt.

Maar het is het "managementsysteem" dat zorgt voor juist ontwerp, juiste inkoop, juiste opleiding, enz. Het is ditzelfde management systeem dat er voor zorgt dat mensen in de organisatie weten wat er van hen wordt verlangd zodat "zelf-management" mogelijk wordt. Het is het management, dat al dan niet zorgt dat opleiding wordt gegeven zoals het moet, dat ongevallen worden onderzocht zoals aangegeven, dat inspecties belangrijk worden gevonden. Het is het management dat de discipline dient op te brengen om belangrijke dingen ook belangrijk te blijven vinden. Management dat door voorbeeld te geven laat blijken dat zij meent wat zij zegt. Management dat LEIDING geeft!

In de maatschappij moge het zo zijn dat het volk de regering krijgt dat het verdient - in bedrijven is het andersom: het management krijgt de organisatie en het personeel dat zij verdient. En ook het veiligheidsniveau dat zij wenst en het beheerssysteem dat daarbij hoort.

Goed management krijgt derhalve goed personeel in een goed functionerende organisatie en met een goed niveau van veiligheidszorg. Blijvende resultaten kunnen ook hier worden verkregen door het aanbrengen van de juiste structuur in de organisatie waardoor de organisatie gericht wordt op het voorkomen van problemen, schaden, ongevallen, letsel, enz.

**Veiligheidsmanagement - bewust omgaan met risico's**  
Veiligheidsmanagement is het bewust

omgaan met risico's en het opstellen van een beheerssysteem dat omvat:

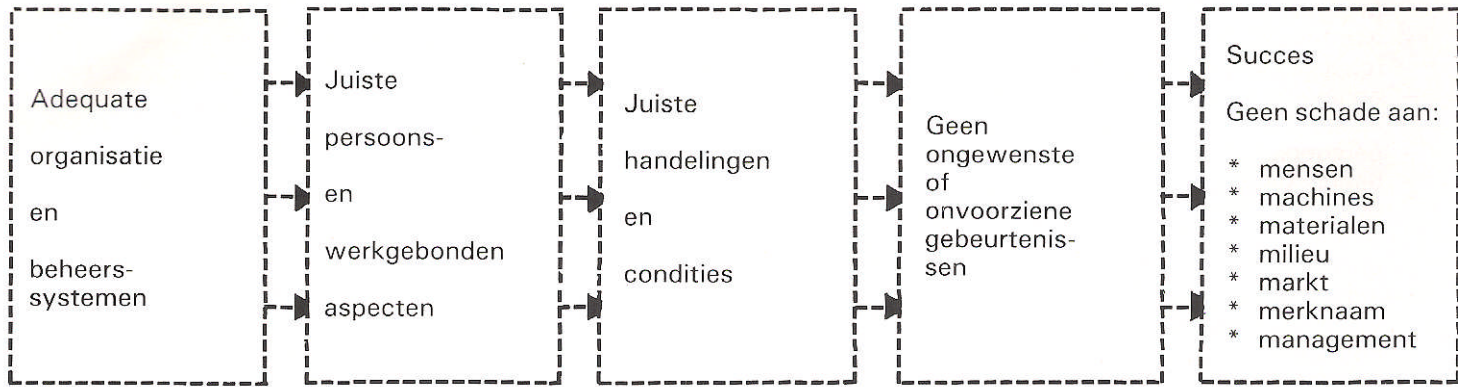
1. het beheersen van de oorzaken die leiden (of kunnen leiden) tot ongewenste gebeurtenissen (de ongevallen, incidenten, enz.).
2. het beheersen van de gevolgen van ongewenste gebeurtenissen wanneer de preventieve beheerssystemen falen.

Ad 1) Bij het beheersen van de oorzaken dient gedacht te worden aan zaken als:

ontwerp van machines, installaties, werkplek  
ontwerp van procedures en werkvoorschriften  
modificatie-procedures voor bewaking van veranderingen aan proces, installaties, e.d.  
inkoop van materialen, machines, goederen  
inkoop van diensten  
selectie van personeel, incl. medische keuring  
periodieke her-keuringen van personeel in overeenstemming met risico's waaraan zij worden blootgesteld  
identificatie van "risico" taken en zo nodig opstellen van adequate werkprocedures, regels en voorschriften, e.d.  
periodiek observeren van de uitvoering van de "risico" taken  
opleiding van uitvoerenden, leidinggevenden en staf  
her-opleiding ten aanzien van kritieke punten in de werkkuitvoering  
periodiek herzien en zo nodig aanpassen van bestaande werkprocedures  
bijeenkomsten over kritieke onderwerpen en ter bespreking van actuele zaken  
uitvoering van inspecties ter opsporing van ongewenste condities  
analyse van voorgekomen problemen, ongevallen, schaden, enz.

Ad 2) Bij het beheersen van de gevolgen, gaat het om het verlenen van hulp aan slachtoffers, het blussen van brand, het bergen ("salvage") van goederen, machines, gegevens en het verstrekken van informatie aan media, omwonenden, enz. Maar ook aan al'

# Veiligheid



die maatregelen die noodzakelijk zijn om zo snel mogelijk weer het produkt of de dienst aan de markt te kunnen leveren zodat verlies aan markt en schade aan het merk-image zoveel mogelijk wordt beperkt. Daarbij is duidelijk dat ten aanzien van deze fase van het beheersproces het nodige zal moeten worden voorbereid zodat hulpverlening en probleemoplossing achteraf, effectief kan worden ingezet en iedereen weet wat hij/zij moet doen als het onverhoopt toch fout gaat en de preventieve beheersmaatregelen falen.

## Veiligheidsmanagement - een model voor succes

Veiligheidsmanagement is gericht op succes en het doen functioneren van de organisaties, processen en mensen, zonder problemen, zonder ongevallen letsel, verliezen of ongewenste gebeurtenissen.

Een relatief eenvoudig model als weergegeven in figuur 1 geeft de verschillende fasen van beheersproces weer.

De verschillende onderdelen van het model in figuur 1 kort toegelicht, van rechts naar links:

### Succes

Succes betekent hier:

- geen schade aan mensen (letsel, beroepsziekte)
- geen schade aan materialen
- geen schade aan machines
- geen schade aan het milieu
- geen verlies aan de markt
- geen schade aan merknaam
- geen schade aan management-imago

### Geen ongewenste of onvoorziene gebeurtenissen

Geen ongewenste of onvoorziene gebeurtenissen betekend geen incidenten of problemen die niet van tevoren zijn ingeschat en geaccepteerd. Een goed management-team kent de problemen die zich zullen voordoen en problemen die zich zullen voordoen en heeft van tevoren maatregelen getroffen.

Een goede geleide organisatie of afdeling kent slechts geringe problemen - de "kritieke" zijn immers van tevoren opgespoord en maatregelen zijn genomen.

### Juiste handelingen en condities

Werk vindt plaats door mensen die weten wat ze moeten doen en die de risico's kennen, weten hoe problemen te voorkomen en hoe te handelen als het een en ander onverhoopt toch "fout" mocht gaan. Juiste uitvoering van werk en juiste condities of werkomstandigheden zijn het gevolg van goede opleiding, goed ontwerp, goed onderhoud, e.d.

### Juiste persoons- en werk gebonden aspecten

#### Juiste persoonsgebonden aspecten:

- personeel dat fysiek en mentaal geschikt is voor de uitvoering van het werk dat moet worden verricht
- personeel met de juiste kennis, ervaring en vaardigheden
- personeel werkend zonder onnodige stress
- personeel dat op de juiste wijze is gemotiveerd om te doen wat nodig is om problemen te voorkomen

#### Juiste werkgebonden aspecten

- adequate leiding en toezicht door leidinggevenden die weten wat ze doen en hoe de beste resultaten te bereiken met hun mensen
- het juiste ontwerp van proces, installaties en werkplek
- inkoop van de juiste (dus ook veilige) materialen, diensten, e.d.
- adequaat onderhoud inclusief modificatie van bestaande installaties, e.d.
- aanwezigheid van de juiste (dus ook veilige) apparatuur en gereedschappen
- juiste (dus ook veilige) werkmethoden

### Adequate organisatie en beheerssysteem

Succes (in veiligheid) kan worden ver-

kregen als het eindresultaat van een goed functionerende organisatie met daarin een adequaat beheerssysteem, opgebouwd uit relevante activiteiten.

Een goed beheerssysteem kan eerst worden opgezet indien:

- men weet welke activiteiten moeten worden verricht om het gewenste resultaat te verkrijgen
- aan welke criteria deze activiteiten minimaal dienen te voldoen

Een goed beheerssysteem dient vervolgens ook te zorgen voor:

- uitvoering van de vastgestelde activiteiten zodanig dat wordt voldaan aan de minimum criteria daarvoor, via meten, evalueren, feedback en bijsturen indien nodig.

### Ondersteunende voorwaarden noodzakelijk

In principe zijn drie ondersteunende voorwaarden of aspecten noodzakelijk om resultaten tot stand te brengen: Deze drie aspecten omvatten (zie ook figuur 2):

- **vaststelling van de activiteiten** die nodig zijn om het gewenste doel te bereiken
- **opleiding van mensen** met betrekking tot deze activiteiten
- **uitvoering van de activiteiten** door mensen die weten wat ze moeten doen, totdat het gewenste doel is bereikt.

#### 1. vaststellen van noodzakelijke activiteiten

Om een doel te bereiken zijn activiteiten noodzakelijk. De aard en de kwaliteit van deze activiteiten bepalen mede het succes of falen van ondernemingen. Om een bepaald niveau van veiligheidszorg te bereiken dienen minimum criteria te worden gesteld voor zaken zoals:

- beleid en betrokkenheid van leidinggevenden
- opleiding van leidinggevenden
- inspecties
- taakanalyse
- taakanalyse
- ongevallen onderzoek

- taakobservaties
- voorbereiding noodsituaties
- regels en voorschriften
- ongevallen analyse/statistiek
- opleiding werknemers
- persoonlijke bescherming
- bedrijfsgezondheid
- evaluatie van programma activiteiten
- ontwerp
- individuele communicatie
- veiligheidspresentaties/ -bijeenkomsten
- promotie van veiligheid
- inkoop

### 2. Opleiding van mensen

Wanneer eenmaal is vastgesteld wat er gedaan moet worden, dienen mensen te worden opgeleid om motivatie, kennis en kunde over te dragen zodat men de gevraagde activiteiten ook naar behoren kan en wil uitvoeren.

Effectieve opleiding is essentieel voor succes en dient te bestaan uit: een meer algemene introductie nodig om iedereen dezelfde kant te laten uitkijken: "daar is het doel en dit is de weg die we gezamenlijk zullen gaan!" specifieke opleiding bij invoering van bepaalde activiteiten in de organisatie.

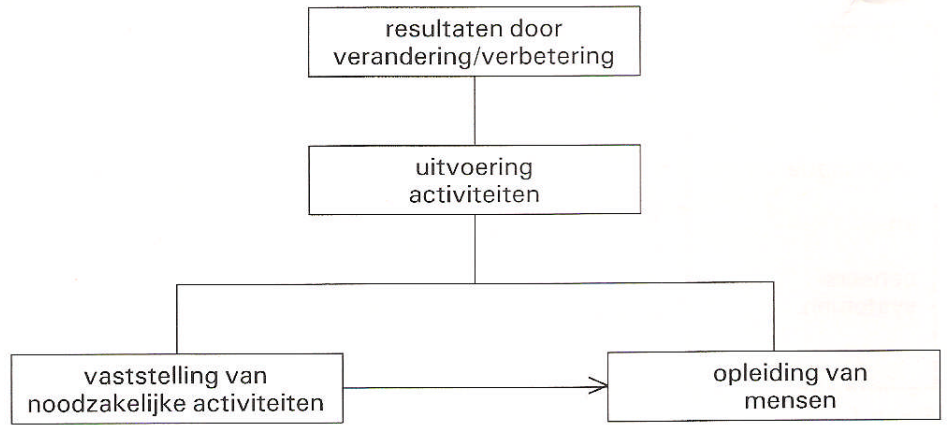
### 3. Uitvoering van het werk

Tenslotte gaat het er om dat werk wordt uitgevoerd om succes (in dit geval beheersing van ongevallen en incidenten) te verzekeren. Dit vereist de noodzakelijke discipline om het te doen, en het te blijven doen. In het bijzonder ook vereist dit discipline van (top)-management om blijvend enthousiaste ondersteuning te geven aan belangrijke activiteiten.

De beste resultaten kunnen worden bereikt door een benadering die top-down combineert met bottom-up (zie figuur 3).

De top-down benadering is de werkwijze waarbij vanuit de directie wordt aangegeven welke activiteiten worden verlangd in de organisatie en welke opleiding mensen dienen te krijgen

Top-down dient ook te zijn de ondersteuning bij de uitvoering van het noodzakelijk werk. Door belangrijke zaken ook werkelijk belangrijk te maken. Door evaluatie van hetgeen er gedaan wordt aan de hand van de gestelde criteria, bijsturing indien nodig en waardering van mensen die aan de gestelde criteria voldoen. En uiteraard door voorbeeld te zijn waar nodig en mogelijk.



Bottom-up benadering gebeurt door mensen op lagere niveaus in de organisatie in te schakelen bij het oplossen van problemen waarbij zij direct betrokken zijn.

Inschakeling van uitvoerenden kan o.a. plaatsvinden bij:

- het ontwerpen van installaties en werkplek
- het vaststellen van risicovolle taken, het analyseren daarvan en het opstellen van werkprocedures.
- het regelmatig herzien en bijwerken van de opgestelde procedures om hen zonnodig aan te passen en te verbeteren.
- het uitvoeren van inspecties in de eigen afdeling
- het uitvoeren van incidenten/on-gevallen analyses
- opstellen van regels en voorschriften
- keuze van persoonlijke beschermingsmiddelen

Medewerkenden van uitvoerenden komt echter niet vanzelf tot stand. Bottom-up dient top-down in de organisatie te worden ingebracht! Zaak is het om daarbij van boven af adequaat (snel, juist en positief) te reageren op problemen of oplossingen die van onder in de organisatie worden aangebracht.

Van zeer groot belang is verder dat de drie ondersteunende aspecten (vaststelling van activiteiten, opleiding en

uitvoering) met elkaar in evenwicht zijn. Er dient een evenwicht te bestaan tussen hetgeen de organisatie van haar mensen vraagt, hun opleiding daarvoor en de uitvoering om het geleerde in de praktijk te brengen.

Veiligheidsmanagement - meten is weten en sturen

Metten is uitermate belangrijk in management dus ook in veiligheidsmanagement. Zonder goede meting van input en output is blijvend succes niet mogelijk. De meting bepaalt waar de aandacht naar toe gaat. Wordt gemeten op werkvloer niveau dan gaat de aandacht naar de werkvloer. Meten op management niveau trekt de aandacht naar management en organisatie, naar het beheerssysteem. Het management kan op een aantal niveaus meten om resultaat te verwezenlijken:

- *gevolgen-metingen* in de zin van ongevallen en schade, frequenties, metingen t.a.v. de ernst van de ongevallen en schade. Een en ander wordt normaal uitgedrukt per aantal uren gewerkt maar men zou dit ook op andere wijze kunnen doen, bijvoorbeeld per km gereden, per eenheid produkt, enz. de gevolgen meting is belangrijk om vast te stellen of het beheerssysteem de gewenste resultaten oplevert.

- *het meten van directe oorzaken.*

Het meten van handelingen en con-



stellen van de mate waarin handelingen (bij uitvoering van werk) en condities voldoen aan de gewenste normen, criteria, e.d. Het streven daarbij is 100% te verkrijgen, zonedig door het ondernemen van actie m.b.t. inkoop of ontwerp (als het om conditie gaat) of t.a.v. opleiding en toezicht (als het gaat om gedrag en handelingen).

*meten van de mate van beheersing.* De doorlichting of meting van de organisatie aan de hand van, van te voren opgestelde, criteria voor te verrichten activiteiten. Deze meting of "safety audit" is het middel om de organisatie in kaart te brengen en metingen te doen om (veiligheids)spanningen in kaart te brengen en te verbeteren.

Een van de meest uitgebreide safety

audit systemen is het International Safety Rating Systeem dat management in staat stelt om de beheersactiviteiten in kaart te brengen en vervolgens, stapsgewijs, te verbeteren tot het gewenste niveau. In dit meetsysteem werden de van belang zijnde activiteiten ondergebracht en tevens aangegeven aan welke criteria die activiteiten dienen te voldoen om succes op veiligheidsgebied te waarborgen. De criteria in het ISRS zijn voorzien van waardefactoren waardoor het mogelijk is om het beheerssysteem op onderdelen te meten en uit te drukken in een percentage t.o. v. het referentiekader dat het ISRS is.

#### **Volharden in basis principes**

Veiligheidsmanagement is in uitvoering complex maar gebaseerd op eenvoudige uitgangspunten: weten wat gedaan moet worden, weten waaraan

dat minimaal moet voldoen en doen, doen en blijven doen. Totdat het resultaat is verkregen: het niveau van veiligheidszorg dat het management wenst voor de organisatie waarvoor zij verantwoordelijk is. Daarbij is discipline van de zijde van het management een factor van doorslaggevend gewicht, mede gezien de ervaring dat met het verkrijgen van een redelijke grip op de veiligheidsinspanningen perioden van 2 tot 5 jaar gemoeid zijn. ..