

# Intermediar ingezonden

In Intermediar van 12 maart jl. verscheen het artikel 'Veiligheid in perspectief' door D. J. Meertens en ing. H. J. van Zwam. Daarop kwam een reactie van ir. H. J. van de Kamp in Intermediar van 4 juni jl.: 'Veiligheid: een bestuurbare zaak'. Hanteerden eerstgenoemde auteurs een zeer ruime doelstelling voor veiligheidsbevordering, laatstgenoemde onderstreepte de economische dimensie en bepleitte toepassing van management principes. Hij vindt hiervoor bijval in de hieronder opgenomen reactie waarin tevens wordt uiteengezet dat economische en sociale veiligheidsbevordering in bedrijven hand in hand kunnen gaan. De reactie is van ing. W. N. Top, die na zijn HTS-opleiding te Dordrecht acht jaar werkzaam was in de verzekeringssector, speciaal op het gebied van brandbescherming en loss control. Vervolgens gedurende 2 1/2 jaar werkzaam bij een risk management adviesbureau, thans in West-Duitsland.

In zijn artikel 'Veiligheid: een bestuurbare zaak', komt ir. H. J. van de Kamp tot de volgende stellingen:

- 1 Veiligheid is een zaak die 'gemanaged' kan worden volgens dezelfde principes als productie en kwaliteit.
  - 2 Het economisch belang van veiligheid dient meer aandacht te krijgen.
  - 3 Een en ander kan leiden tot de aanstelling van een 'Veiligheidsmanager'.
- In het hierna volgende artikel wordt een en ander nog eens onderstreept en verduidelijkt.

Uit het artikel van de heer Van de Kamp blijkt dat het onderwerp 'Veiligheid' een zaak is die thans ter discussie wordt gesteld.

Ik vind dit terecht en wil graag een bijdrage leveren om een en ander duidelijk voor te stellen.

### Veiligheid - een ontwikkeling

Naar mijn mening is de ontwikkeling van een management specialisatie op het gebied van veiligheid afhankelijk van de ontwikkeling van een andere specialiteit, namelijk 'Risk Management'. Dit laatste wordt wel gezien als de eerstvolgende specialisatie die zich kan ontwikkelen als een 'apart' gebied binnen het 'algemene' management, zoals bijvoorbeeld ook het financiële management, marketing enzovoorts zich als specialiteit hebben onderscheiden.

Het Veiligheidsmanagement - wat hieronder wordt verstaan zal in de loop van dit betoog duidelijk worden - neemt echter een zeer belangrijke plaats in binnen het Risk Management dat zich vooral in de Engels sprekende landen, met name in de USA, ontwikkelt.

Onder Risk Management wordt verstaan: 'The application of professional management techniques and skills, specially intended to minimize the adverse financial effects of pure risks (in order to preserve the assets and earning power of the organization or business)'.

Het Risk Management proces kan als volgt worden weergegeven:

- het identificeren van de risico's waaraan de organisatie of het bedrijf blootgesteld is.
- het ontwikkelen van alternatieve technieken om deze risico's te behandelen:
  - \* het vermijden van deze risico's ('avoidance').
  - \* het beperken ervan ('Loss Control').
  - \* het aanvaarden van risico's ('retention').
  - \* het overdragen aan derden o.a. verzekering ('transfer').
- het kiezen van de beste techniek of combinatie van technieken voor de behandeling van ieder risico
- het uitvoeren of toepassen van de gekozen techniek of combinatie
- het vervolgen van de toegepaste techniek of combinatie, het nagaan van het resultaat. Eventueel herziening van de voorgaande stappen ter verbetering van het programma.

Uit de verschillende stappen binnen de Risk Management functie blijkt dat veiligheid er een grote rol in speelt.<sup>1</sup>

Aangezien veiligheid een onderdeel is van Risk Management, lijkt mij de kans dat het laatste eerder als specialiteit zal worden erkend groter dan de erkenning van veiligheid als een aparte management specialisatie. Wel acht ik het mogelijk dat de ontwikkeling van Risk Management als specialisatie vanuit de veiligheidsfeer kan worden gestimuleerd door binnen het bedrijf te wijzen op de kosten verbonden met ongevallen en de invloed daarvan op de mogelijkheden van verzekering. Dit zou een taak van de veiligheidsfunctionaris kunnen zijn.

**Veiligheid - de sociale kant**  
In het algemeen worden onder veiligheid of onveiligheid zaken verstaan die te maken hebben met 'persoonlijk' letsel. Deze opvatting is historisch gegroeid en de wetgeving met betrekking tot veiligheid concentreert zich dan ook in belangrijke mate

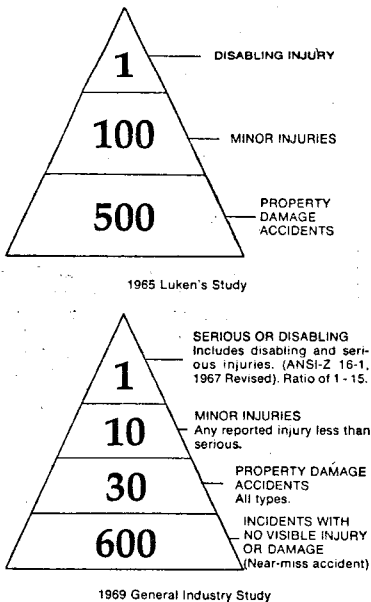
op ongevallen en (on)veiligheid betreffende voorvallen met persoonlijk letsel en de daaruit voortvloeiende sociale gevolgen.

Voor deze opvatting alle respect. Toch moeten wij ons afvragen of het niet juist deze beperkte opvatting is geweest die een verdere ontwikkeling van de veiligheid in de weg heeft gestaan.

Figuur 1 geeft de resultaten weer van enkele studies die in de USA zijn verricht. Een dergelijke studie werd reeds verricht door H. W. Heinrich in de jaren dertig en een andere studie op dit gebied vindt op het ogenblik in Engeland plaats.

Hoewel de uitkomsten van deze studies niet precies met elkaar overeenkomen - dat is ook moeilijk te verwachten - blijkt er wel een duidelijke tendens uit: het aantal ongevallen met uitsluitend stoffelijke schade is steeds veel groter dan het aantal ongevallen met persoonlijk of lichamelijk letsel.

### ACCIDENT RATIO STUDIES



Het is gemakkelijk voor te stellen dat de meeste ongevallen met stoffelijke schade in enigszins andere omstandigheden ook persoonlijk letsel zouden kunnen veroorzaken. Vanuit statistisch oogpunt is het daarom onjuist deze ongevallen van de onderzoeken binnen het kader van veiligheid uit te sluiten. Men kan er immers van uitgaan dat de bestrijding van deze ongevallen tegelijkertijd een vermindering van het aantal ongevallen met persoonlijk letsel tot gevolg zal hebben.

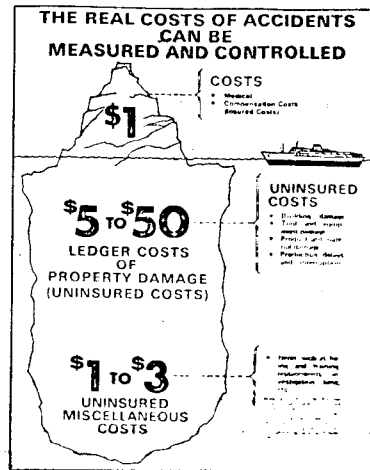
Ook vanuit humaan oogpunt is het logisch de categorie ongevallen met stoffelijke schade binnen de veiligheidsfeer te brengen. Als we dit accepteren moeten we noodgedwongen ook de praktische definitie van een ongeval herzien. Deze zou dan kunnen worden: 'An accident is an undesired event that results in physical harm (illness, injury) to a person or damage to property'. We zien dus dat we, ter ondersteuning van de 'sociale' kant van veiligheid, wel degelijk rekening moeten houden met die ongevallen die daar, door het afwezig zijn van persoonlijk letsel, niet rechtstreeks mee te maken hebben.

### Veiligheid - de economische kant

De kosten verbonden met ongevallen zijn in het algemeen veel groter dan wordt aangenomen. Vooral de kosten die samenhangen met stoffelijke schade dragen hiertoe bij. Deze kosten zijn meestal niet bekend binnen de bedrijven aangezien zij niet als zodanig worden aangeduid maar bijvoorbeeld onder de post 'onderhoud' verdwijnen.

Studies in de USA hebben tot de veronderstelling geleid dat de kosten verbonden met stoffelijke schade tot 50 maal groter kunnen zijn dan de (verzekerbare) kosten met betrekking tot ongevallen met lichamelijk letsel. Een en ander wordt weergegeven in figuur 2. In deze figuur worden de kosten-verhoudingen weergegeven die alleen betrekking hebben op ongevallen met lichamelijk letsel of ziekte door werkomstandigheden en ongevallen met stoffelijke schade. Niet inbegrepen zijn de kosten door brand, wettelijk aansprakelijkheid met inbegrip van produktaansprakelijkheid, ongevallen thuis of op de weg, lucht- en waterverontreiniging, diefstal, vermissing, misbruik van alcohol, drugs enzovoorts.

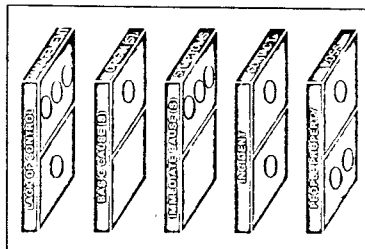
Ongeacht nu of de kosten, in verband met ongevallen, worden beschouwd in het licht van veiligheid,



moet dit onderwerp toch de nodige aandacht kunnen krijgen in ieder bedrijf dat het maken van winst als een noodzakelijkheid ziet om te blijven voortbestaan.

### Veiligheid - een management zaak

Figuur 3 geeft een beeld van de opeenvolgende gebeurtenissen die kunnen leiden tot een ongeval. Een dergelijke voorstelling werd al jaren geleden gegeven door H. W. Heinrich. Voor ons doel gebruiken wij echter een herziene versie om het direct oorzakelijk verband te leggen tussen het ongeval en management. (In dit verband en ook elders in dit artikel wordt onder management verstaan alle personen die ondergeschikt hebben, dus niet alleen top-management.)



Figuur 3 illustreert het verband tussen enerzijds 'management control' en anderzijds het ongeval. Een positieve houding van het management, die moet blijken uit de betrokkenheid van het management, is noodzakelijk voor het voorkomen en beperken van ongevallen en de schade die daaruit voortvloeien.

Een parallel valt te trekken op bijvoorbeeld het gebied van kwaliteit. Wanneer het management voor het behalen van een bepaalde kwaliteit geen voldoende richtlijnen geeft en/of geen voldoende controle uitoefent over de resultaten, kan men moeilijk een kwaliteitsproduct verwachten. Evenzo is managementinteresse een uitermate belangrijk aspect voor het welslagen van een veiligheidsprogramma.

Het is daarom noodzakelijk de interesse van het management op te wekken en het management te motiveren. Een indruk van de motieven die het management kunnen interesseren in veiligheid geeft figuur 4. Deze schaal is samengesteld als de gemiddelde mening van meer dan 2300 veiligheidsexperts zowel in als buiten de USA.

Hieruit blijkt duidelijk dat de belangrijkste motieven op economisch gebied liggen. Het verlagen van de ongevallen index (injury rate) komt eerst op de 7de plaats.

Dit is naar mijn mening ook de oorzaak waarom de beperkte benadering van veiligheid (ongevallen met persoonlijk letsel) de verdere ontwikkeling van de veiligheid in de weg heeft gestaan, aangezien het juist de economische kant is die het management zou motiveren. Een motivering die onontbeerlijk is voor het welslagen van het veiligheidsprogramma en die te verkrijgen is door het betrekken van ongevallen met stoffelijke schade in de veiligheidsfeer.

We zien dus dat het juist het economisch aspect van de veiligheid is dat een nieuwe impuls kan geven aan de bestrijding van ongevallen met persoonlijk letsel. Het gaat er hier niet om, het economisch aspect boven het menselijk aspect te stellen. Deze twee zaken blijken hand in hand te gaan. Bovendien

van pagina 37

## intermediair bezonden

is gebleken dat de veiligheidsfunctionaris de taal van het management zal moeten spreken om de nodige motivering te verkrijgen.

### Veiligheid - een bestuurbare zaak

Wanneer we nu de functie van de veiligheidsfunctionaris bekijken dan krijgen we toch een andere indruk dan die van de veiligheidsman die zijn aanwezigheid in het bedrijf grotendeels te danken heeft aan het bestaan van een veiligheidswetgeving. We hebben nu een zeer belangrijke functie gekregen binnen het Risk Management. Een functie die wel degelijk een belangrijke bijdrage kan leveren tot het maken van winst.

De veiligheidsfunctie heeft dan ook niet langer alleen betrekking op de ongevallen met persoonlijk letsel maar omvat, binnen de moderne opvatting van (Total) Loss Control onder meer de volgende gebieden:

- \* ongevallen met lichamelijk letsel
- \* bedrijfsziekten
- \* ongevallen in de privésfeer
- \* ongevallen met stoffelijke schade
- \* brand
- \* diefstal
- \* algemene en produkten aansprakelijkheid
- \* water- en luchtverontreiniging
- \* vandalisme
- \* misbruik van alcohol, drugs
- \* verzuim
- \* verlies van materiaal, energie
- \* enzovoorts.

De volgende definities zijn nu van toepassing:

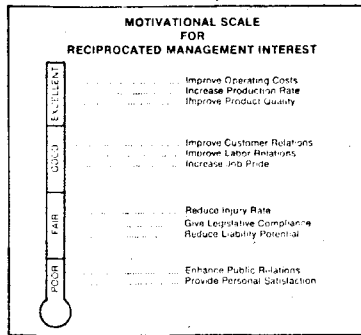
**Loss Control:** 'Any intentional management action directed at the prevention, reduction or elimination of the pure (non-speculative) risks of business or any other organization.'

**Loss Control Management:** 'The application of professional management techniques and skills through those program activities, directed at risk avoidance, loss prevention and loss reduction, specially intended to minimize losses resulting from pure (non-speculative) risks of business or any other organization.'

De betekenis van het woord 'Control' in Loss Control heeft betrekking op de 'Control' functie van management zoals die onder andere gegeven wordt door management consultant Louis A. Allen. Allen onderkent de volgende management functies:

- \* management Planning
- \* management Organizing
- \* management Leading
- \* management Control
  - establish Performance Standards
  - Performance measuring
  - Performance evaluating
  - Performance correcting

Het is deze laatste functie die bedoeld wordt in Loss Control. De belangrijkste factor die het mogelijk maakt om iets te 'managen', of dat nu veiligheid is of produktie of kwaliteit, is m.i. dat men in staat moet zijn de activiteiten te meten. Eerst dan kan men de kwaliteit en de kwantiteit van de activiteiten bepa-



len, evalueren en, indien nodig, aanbevelingen doen ter verbetering.

Het opstellen van deze 'Performance Standards' om prestaties en activiteiten te meten is niet alleen mogelijk op het gebied van produktie of kwaliteit. Het is wel degelijk mogelijk op het gebied van veiligheid. Daarmee worden de activiteiten op het gebied van veiligheid meetbaar en kan men net zoals op de andere gebieden bepaalde 'objectives' stellen. Veiligheid is daarmee een bestuurbare zaak geworden.

Hoe het opstellen van deze 'Performance Standards' kan gebeuren valt echter buiten het raam van dit betoog.

### De plaats van veiligheid (Loss Control)

Zoals hierboven is aangetoond is veiligheid, of in ruimere zin Loss Control, de verantwoordelijkheid van ieder lid van het management team en met name is dit het geval voor het laagste management personeel wat betreft de uitvoerende taken. De uiteindelijke verantwoording voor veiligheid ligt uiteraard bij de man aan de top. En dit niet alleen in theoretische zin.

Bevordering van veiligheid dient een onderdeel te zijn van de bezigheden van ieder lid van het management en dit personeel dient daarvoor de noodzakelijke training te krijgen. De hoeveelheid training zal omgekeerd evenredig zijn met het niveau van het management. Deze training, die er niet alleen op gericht is om veilig te werken maar ook ter voorkoming van produktieonderbrekingen, dient onder meer de volgende gebieden te omvatten:

- \* het maken van inspecties
- \* het onderzoeken en rapporteren van ongevallen
- \* het geven van veiligheidstraining aan ondergeschikten
- \* het onderrichten van nieuw personeel
- \* taakanalyses en taakomschrijvingen binnen zijn afdeling
- \* motivering van ondergeschikten.

### De plaats van de veiligheidsfunctionaris

Hoewel de verantwoordelijkheid voor veiligheid, zoals gezegd, ligt bij het management, betekent dit niet dat de veiligheidsfunctionaris overbodig is. Gesteld wordt dat de taak van de veiligheidsfunctionaris, de Loss Control Manager, het 'managen' van het veiligheidsprogramma is in overeen-

komst met de doelstellingen van het bedrijf of de organisatie. Hij moet adviseren, coördineren, trainen en motiveren. De uitvoering van de veiligheidsstaken, het 'operating work' ligt, onafscheidelijk van produktie en kwaliteit, bij het (lijn)management. De Loss Control Manager houdt er toezicht op dat het management de taken uitvoert in overeenstemming met het veiligheidsprogramma.

De plaats van de Loss Control Manager komt, dacht ik, het beste onder de Risk Manager die op zijn beurt weer onder de Financiële Directeur komt.

De verheffing van de veiligheidsman naar het managementniveau waarop deze belangrijke functie thuis hoort kan alleen geschieden door het betrekken van het economisch aspect in de veiligheids sfeer. Het uitsluitend benaderen van veiligheid vanuit een humaan of sociaal standpunt zal dit niet kunnen bewerkstelligen.

Een belangrijke taak is hier weggelegd voor de veiligheidsfunctionaris met voldoende visie. Het betrekken van het economisch aspect zal de veiligheidsfunctionaris niet alleen meer voldoende geven in zijn werk. Het zal m.i. ook kunnen leiden tot een veiliger maatschappij met minder verspilling van materiaal, mensen, machines en omgeving.

### Resumerend

Aangetoond of gesteld werd dat:

- 1 de ongevallen met stoffelijke schade veel meer kosten met zich meebrengen dan de ongevallen met uitsluitend lichamelijk letsel en dat de eerste categorie veelvuldiger voorkomt
- 2 de ongevallen met stoffelijke schade betrokken dienen te worden bij de veiligheidsbeschouwingen, zowel om humane als om economische redenen
- 3 positieve management betrokkenheid onontbeerlijk is voor het welslagen van het veiligheidsprogramma dat veel uitgebreider is dan alleen betrekking hebbend op ongevallen met lichamelijk letsel
- 4 het juist de economische overwegingen zijn die het management als zodanig kunnen motiveren
- 5 veiligheid een bestuurbare zaak is. Hoofdzakelijk hier is het opstellen van 'Performance Standards'. Daarmee wordt het mogelijk de veiligheidsactiviteiten te meten, te evalueren en te corrigeren aan de hand van gestelde 'objectives'
- 6 veiligheid de verantwoordelijkheid is van ieder lid van het management team. Training daartoe dient te worden gegeven
- 7 het 'managen' van het veiligheidsprogramma de taak is van de veiligheidsfunctionaris of Loss Control Manager
- 8 de evolutie van 'veiligheidsman' naar 'Loss Control Manager' in sterke mate afhankelijk is van het invoeren van het economisch aspect.

### Lectuur

1. Frank E. Bird Jr., Robert G. Loftus, Loss Control Management, Institute Press, Loganville.
2. RM 54, Insurance Institute of America, Malvern.

### Noot

1. In feite wordt hier onder veiligheid verstaan de ruime toepassing ervan zoals dit onder het moderne begrip (Total) Loss Control wordt verstaan.

## Aantrekkelijke job voor HEAO-ers als intern salesman

Op de verkoopbinnendienst van onze Marketing Groep Amsterdam hebben wij een plaatsingsmogelijkheid voor enkele commerciële medewerkers.

Onder leiding van een salesmanager worden zij belast met de verkoop van de hun toevertrouwde bulkchemicaliën in en buiten Nederland.

Zij ondersteunen het produkt market management en de verkoopbuitendienst bij het afsluiten van transacties.

Zij hebben een voorbereidende taak bij het vaststellen van het verkoopbudget en maken analyses van afwijkingen van dit budget ten opzichte van de werkelijke verkoop.

Voor deze vacatures gaan onze gedachten uit naar mannelijke of vrouwelijke kandidaten met bij voorkeur een hogere beroepsopleiding in de vorm van HEAO commercieel-economische richting of een daarmee vergelijkbaar niveau.



Akzo bundelt de activiteiten van meer dan honderdzestig ondernemingen in de gehele wereld. Deze fabriceren garens en vezels van nylon, polyester, acryl, rayon en glas, kunststoffen, folies, synthetisch leer en rubber, zout, zware en lichte chemische produkten, verven, lakken en lijmen, farmaceutische produkten, cosmetica, huishoudelijke produkten en levensmiddelen.

Akzo Zout Chemie Nederland bv  
Marketing Groep Amsterdam

Belangstellenden kunnen, onder vermelding van nr. 7606, hun sollicitatie richten aan Akzo Zout Chemie Nederland B.V., Marketing Groep Amsterdam, afdeling Personeelszaken, James Wattstraat 100, Amsterdam-Oost. Telefonisch kunt u inlichtingen inwinnen onder nummer 020 - 5901 446.

## ARCHITEKTEN- EN INGENIEURS- BUREAU STERENBERG N.V.

Postbus 4 - Ter Apel

vraagt:

een

### ervaren bouwkundig tekenaar

Onze gedachten gaan hierbij uit naar een bouwkundig tekenaar met H.T.S.-opleiding of gelijkwaardig niveau met gevoel voor plan-kwaliteit en werkorganisatie.

Ervaring is vereist.

Eigenhandig geschreven sollicitaties te richten aan bovengenoemd adres binnen 14 dagen van de verschijningsdatum van dit blad.

De werkzaamheden van ons bureau zijn voor een belangrijk deel gericht op de bouwkundige en stedebouwkundige uitwerking van woningbouwprojecten, buurt- en wijkvoorzieningen en van de woonomgeving.