

Veiligheidsmanagement

het

**International Safety
Rating System (ISRS)**

en de

Arbeidsomstandighedenwet

Veiligheidsmanagement en het ISRS - INTRODUCTIE

In het volgende artikel wordt het International Safety Rating Systeem geïntroduceerd als referentiekader om:

- . een management (of "zorg") systeem in een organisatie op te zetten als onderdeel van een verbeteringsproces dat zal leiden tot een vermindering van ongevallen en incidenten en om een betere beheersing over bedrijfsactiviteiten te verkrijgen. Alzodanig helpt het ISRS, als "loss control management" gereedschap om de "bottom-line" te verbeteren.
- . bestaande veiligheids- en loss control management activiteiten te meten en om te dienen als een meetlat voor het bepalen van de status van een veiligheidsmanagementsysteem. Alzodanig is het ISRS een middel voor het geven en verkrijgen van erkenning voor veiligheidsmanagement prestaties. Dit kan een belangrijke rol spelen in het kader van Positieve Risico Communicatie tussen de verantwoordelijke industrie en de maatschappelijke partners (autoriteiten, klanten/opdrachtgevers, verzekeringsmaatschappijen, banken, werknemers, andere belangengroepen en het publiek in meer algemene zin).

Dit artikel plaats het ISRS in de context van veiligheidsmanagement: de continue en gestructureerde inspanningen om resultaten in veiligheid en loss control te bereiken.¹²

Vier sleutelwoorden worden gebruikt:

- . de **FILOSOFIE** waarop veiligheidsmanagement is gebaseerd - een vijf-fasen model
- . het **CONCEPT** - het "platform" model waarin de vier belangrijkste "ingredienten" voor het verbeteringsproces zijn aangegeven.
- . het **PROCES** - de belangrijkste stappen om concept om te zetten in actie
- . het **GEREEDSCHAP** - het ISRS als middel om veiligheidsmanagement filosofie om te zetten in praktijk

1

Hoewel dit artikel zich met name richt op veiligheid, is de strekking ervan veel breder en zijn de principes die besproken worden ook van toepassing op kwaliteit en milieu. "Veiligheid" als besproken in dit artikel heeft te maken met de brede opvatting van "loss control", inclusief (bedrijfs)gezondheid en welzijn.

2

Tekst door Willem N. Top (1989)

Veiligheidsmanagement is MANAGEMENT

Veiligheidsmanagement is MANAGEMENT van veiligheid en maakt gebruik van dezelfde concepten, principes en technieken die worden toegepast in andere management gebieden.

Veiligheidsmanagement is management van VEILIGHEID. Daarbij is het belangrijk om vast te stellen wat men onder "veiligheid" verstaat. De traditionele veiligheid, gericht op uitsluitend letsel, of systeem veiligheid gericht op het functioneren van een organisatie in een veel breder kader?

Veiligheidsmanagement zoals bedoeld in dit artikel heeft te maken met een ruime opvatting van veiligheid waarbij duidelijke raakvlakken en overlappingsen zijn met kwaliteit, milieu-zorg, produktiviteit en probleemoplossing in meer algemene zin.

Veiligheidsmanagement - DOELGERICHT EN GEÏNTEGREERD

Veiligheidsmanagement heeft als doel het verkrijgen van blijvende resultaten op veiligheidsgebied. Minder ongevallen dus, minder letsel, schaden en productiestoringen. Maar ook minder aansprakelijkheidsclaims, bescherming van het bedrijfs-*imago*, e.d. Daarbij dient niet te worden vergeten dat een bepaald niveau van veiligheidszorg voortgebracht zal worden door hetzelfde zorg- of beheersysteem dat ook een bepaalde mate van kwaliteit als resultaat heeft, en een bepaalde mate van beheersing over milieuproblemen. Per slot van rekening gaat het steeds om dezelfde organisatie en dezelfde mensen die zorg moeten dragen voor het goed uitvoeren van werk. Goed - zonder onnodige kosten, ongevallen, storingen, verzuim, kwaliteitsproblemen, enz. Veiligheid mag, en kan, daarbij niet afzonderlijk worden gezien maar dient onderdeel te zijn van een geïntegreerd geheel waarbij alle aspecten dienen te worden gezien en, zonodig, tegen elkaar dienen te worden afgewogen.

Veiligheidsmanagement - THEORIE OF PRAKTIJK?

Vaak wordt aangevoerd dat veiligheid zich bezig zou houden met "theorie" welke dan geplaatst wordt tegenover de alles zaligmakende "praktijk". Niets is echter minder juist! De "theorie" vertelt ons hoe we dingen moeten doen, bepaald werk moeten uitvoeren.

De "praktijk" laat ons zien hoe we die dingen doen en we zien de verschillen met "zoals het hoort" in de vorm van ongevallen, schaden, fouten, letsel, verliezen, e.d. Ongewenste gebeurtenissen die optreden omdat we geen tijd hebben om het te doen zoals het hoort, of geen zin, of niet weten hoe het echt moet, of soms ook omdat we snel nog even iets gedaan willen hebben. Of ons niet realiseren wat de gevolgen kunnen zijn van onze besluitvorming.

Theorie of praktijk? Theorie en praktijk! Het is een eerste taak van management (directie tot en met voorlieden, en inclusief staf) en uitvoerenden om de ruimte tussen "zoals het hoort" en "zoals het gedaan wordt" zo klein mogelijk te maken en daarmee onnodige verliezen te voorkomen. Het is voor velen van ons de enige manier om bij te dragen tot een blijvend rendement van onze organisaties. Daarbij realiseren wij ons dat beslissingen genomen door hogere niveaus in de organisatie het kader kunnen scheppen voor het ontstaan van ongevallen, bijvoorbeeld door een te krappe tijdsplanning voor het uitvoeren van projecten.

Veiligheidsmanagement - BEWUST OMGAAN MET RISICO'S

Veiligheidsmanagement heeft te maken met het bewust omgaan met risico's en beoogt het opstellen van een beheerssysteem dat omvat:

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

Bij het beheersen van de oorzaken moeten we denken aan zaken zoals:

- . 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 en plaatsing van personeel, incl. medische keuring
- . periodieke her-keuring van personeel overeenkomstig de risico's waaraan zij (mogelijk) worden blootgesteld

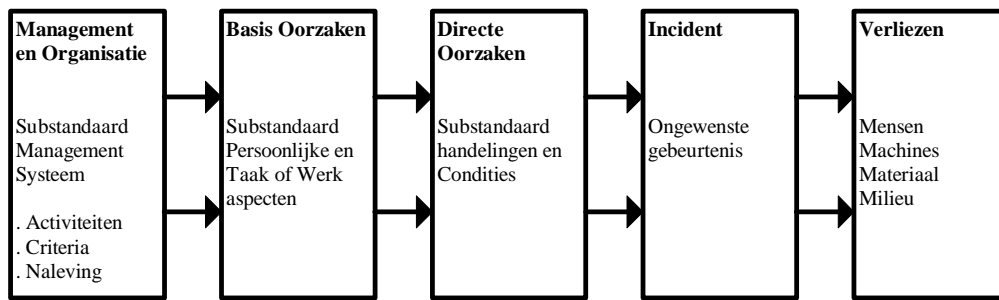
- . identificatie van de zogenaamde "risico" taken en zo nodig opstellen van adequate werkprocedures, regels en voorschriften, e.d.
- . periodiek observeren van de uitvoering van de "risico" taken
- . opleiding van uitvoerenden, leidinggevenden, staf
- . periodiek herzien en zonodig aanpassen van bestaande werkprocedures
- . bijeenkomsten over belangrijke onderwerpen en ter bespreking van actuele zaken
- . uitvoering van inspecties ter opsporing en correctie van ongewenste condities
- . analyse van voorgekomen ongevallen, schaden, incidenten

Bij het beheersen van de gevolgen gaat het om het verlenen van hulp aan slachtoffers, het bestrijden van het incident (blussen van brand), het bergen van goederen, machines, gegevens en het verstrekken van informatie aan omwonenden, overheden, enz. Daarnaast ook die maatregelen die noodzakelijk zijn om zo snel mogelijk het produkt of de dienst weer aan de markt te kunnen leveren zodat verlies aan markt zoveel mogelijk wordt beperkt. Daarbij dienen we niet te vergeten dat we ten aanzien van deze fase van het beheersproces het nodige zullen moeten voorbereiden zodat de hulpverlening, en probleemoplossing achteraf, effectief kan worden ingezet en iedereen weet wat hij/zij moet doen als het onverhoopt toch fout gaat en onze preventieve beheersmaatregelen falen.

Veiligheidsmanagement - een (relatief) eenvoudig model voor succes - DE FILOSOFIE

Veiligheidsmanagement is gericht op het behalen van succes in veiligheid en het doen functioneren van mensen en processen zonder problemen, zonder ongevallen, zonder verliezen, kortom: zonder ongewenste gebeurtenissen.

Een relatief eenvoudig model voor succes wordt gegeven in figuur 1 en helpt ons om the basis principes van veiligheid en beheersing van verliezen te communiceren en de verschillende fasen waarin deze beheersing kan plaatsvinden. Het is daarbij van belang dat het model slechts een benadering is van de werkelijkheid en niet een weergave van de werkelijkheid zelf.



FIGUUR 1

Dit "DNV Oorzaken - Gevolgen" model dat werd opgesteld door de heer Frank E. Bird, Jr (oprichter van het ILCI in de USA) was gebaseerd op een eerder model dat werd ontwikkeld door Heinrich. Dit model kan worden opgevat als "negatief" omdat de uitkomst ervan een verliezen zijn als gevolg van het falen van verschillende voorliggende fasen. Alzodanig kan het model goed dienen om de verschillende oorzaken te bergrijpen die geleid kunnen hebben tot ongevallen en kan het zo dienen als raamwerk in het kader van het onderzoek van incidenten/verliezen. Om beter te dienen in de context van veiligheidsmanagement echter, is het beter om het model in een positieve modus neer te zetten asl volgt:

SUCCES
afkomstig van
GEWENSTE GEBEURTENISSEN
die voorkomen uit
JUISTE HANDELINGEN EN CONDITIE'S
die gebaseerd zijn op
JUISTE PERSOONS- EN WERKGEBONDEN ASPECTEN
die uiteindelijk ontstaan uit
JUISTE ORGANISATIE EN MANAGEMENT SYSTEEM

De verschillende onderdelen van het model worden hieronder kort toegelicht, gaande van rechts naar links:

SUCCES

Succes betekent hier;

- . geen (onnodige) schade aan Mensen (letsel, verzuim, ziekte)
- . geen (onnodige) schade aan Machines
- . geen (onnodige) schade of verlies aan Materiaal
- . geen (onnodige) schade aan het Milieu
- . geen (onnodig) verlies aan Markt
- . geen (onnodige) schade aan Merknaam
- . geen (onnodige) schade aan Management imago

Succes, ook in veiligheidsmanagement, is niet weggelegd voor degenen die halverwege opgeven maar slechts voor hen die volharden om hun doel te bereiken. Wondermiddelen zijn er "helaas" niet. Blijvend succes kan slechts worden verkregen door het aanbrengen van structuur in beheers-activiteiten en niet slechts door ad-hoc in te spelen op actuele problemen.

GEWENSTE GEBEURTENISSEN

Succes wordt geboren uit gewenste gebeurtenissen, de dingen die wij willen. Succes ontstaat ook door het achterwege blijven van ongewenste gebeurtenissen - werk zonder problemen of incidenten die niet van te voren werden ingeschat en aanvaard. Een goed management-team kent de problemen die zich kunnen (en zullen) voordoen en heeft van te voren maatregelen getroffen. Een goed geleide organisatie kent slechts geringe problemen - de grote zijn immers van te voren geïdentificeerd en geanalyseerd en de nodige maatregelen zijn getroffen.

JUISTE HANDELINGEN EN CONDITIES

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

JUISTE PERSOONS- EN WERKGEBONDEN 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 of werkdruk
- . 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
- . juist ontwerp van werkplek, installaties, proces
- . inkoop van de juiste produkten, diensten, apparatuur, e.d., zonder onnodige risico's
- . adequaat onderhoud, inclusief modificatie van bestaande processen, installaties, e.d.
- . aanwezigheid van de juiste (en dus ook veilige) machines, apparatuur, e.d.
- . juiste (en dus ook veilige) werkmethoden

JUISTE ORGANISATIE EN BEHEERSSYSTEEM

Succes in veiligheidsmanagement kan bij voortduring slechts worden verkregen als de resultante 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 gewenst resultaat te verkrijgen
- . aan welke criteria deze activiteiten minimaal dienen te voldoen

en dient er ook voor te zorgen dat:

- . de gewenste activiteiten worden uitgevoerd volgens plan zodat, via een regelmatig proces van meten, evalueren, feedback en bijsturing waar nodig, de doelstellingen van het veiligheidssysteem worden behaald.

Veiligheidsmanagement - DOEN WAT NODIG IS

Veiligheidsmanagement is in wezen simpel: weten wat gedaan moet worden om een bepaald niveau van veiligheid te bereiken, weten waaraan dat minimaal dient te voldoen - en het vervolgens ook doen. En blijven doen totdat het gewenste resultaat is bereikt. En zonodig bijsturen indien het gewenste resultaat niet wordt behaald. Daarbij dienen wij niet uit het oog te verliezen dat veiligheid (maar ook kwaliteit, milieuzorg, kostenbeheersing, e.d.) uiteindelijk ook afhangt van de wijze waarop werk wordt uitgevoerd. Dan krijgt de werkvloer een belangrijke plaats en dus ook de directe toezichthouder of voorman die met zijn mensen er voor dient te zorgen dat werk op de juiste wijze wordt uitgevoerd en machines en gereedschappen op de juiste wijze worden gebruikt.

Maar het is het management systeem dat zorgt voor het juiste ontwerp en de juiste inkoop. Het is management dat door adequate planning voorkomt dat er een te grote werkdruk gaat ontstaan waardoor fouten op kunnen gaan treden. Het is datzelfde management systeem dat er voor zorgt dat mensen in de organisatie weten wat er van hen wordt verlangd zodat "zelf-management" effectief mogelijk wordt.

Het is management dat er voor zorgt dat de juiste opleiding wordt gegeven, dat ongevallen op de juiste wijze worden geanalyseerd en effectieve actie wordt ondernomen om herhaling te voorkomen. Het is management dat zorgt voor adequate inspecties en onderhoud van installaties, machines, e.d. Het is ook management dat de discipline dient op te brengen om belangrijke zaken ook belangrijk te vinden. Steeds weer en niet alleen als het uitkomt. Management dat door voorbeeld te geven laat blijken dat zij meent wat zij zegt. Management dat echt leiding geeft!

In onze maatschappij moge het zo zijn dat het volk de regering krijgt die zij verdient - daar stemmen wij immers voor - in het bedrijf is het echter juist omgekeerd: daar krijgt management de organisatie en het personeel dat zij verdient; omdat management kiest voor organisatie, voor personeel. En kiest ook voor het niveau van veiligheid in de organisatie en het beheerssysteem dat daarbij hoort. Zonder adequaat beheerssysteem geen blijvend succes! Ook niet op veiligheidsgebied. Je kunt niet komen waar je wilt zijn zonder een goed stuurmechanisme, zonder een goed beheerssysteem.

Veiligheidsmanagement is met name gericht op het opstellen en onderhouden van een goed beheerssysteem gericht op succes en het voorkomen van ongewenste gebeurtenissen. Blijvende resultaten kunnen slechts worden verkregen door het aanbrengen van de juiste structuur in de organisatie waardoor deze gericht wordt op het voorkomen van problemen, schaden, letsel, milieu-incidenten, enz.

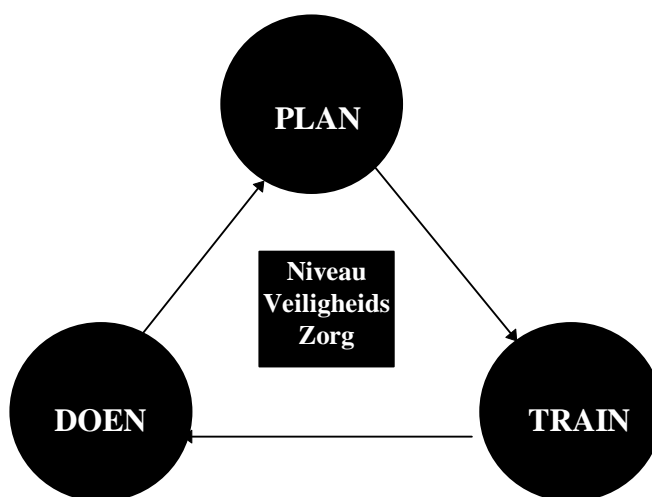
Veiligheidsmanagement - HET CONCEPT

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

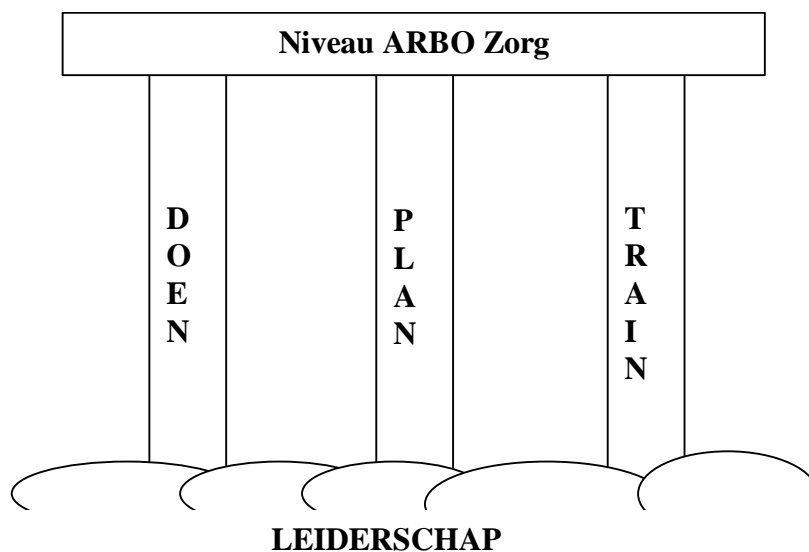
- **aanpassing van de organisatie (PLAN)**, vaststellen van activiteiten die nodig zijn om het gewenste doel te bereiken
- **opleiding (TRAIN)** van betrokkenen met betrekking tot deze activiteiten
- **uitvoering (DOEN)** van de activiteiten door mensen die weten wat ze moeten doen, totdat het gewenste doel is bereikt

Het vierde aspect die het “Plan - Train - Doen” compleet maakt is het **Leiderschap** dat van boven naar beneden in de organisatie aanwezig dient te zijn om doelstellingen te realiseren.

Uit de combinatie van de vier aspecten laat zich het “platform model” samstellen zoals dat in figuren 2a en b wordt weergegeven.



FIGUUR 2A



FIGUUR 2 B

AANPASSING ORGANISATIE - ACTIVITEITEN - **HET PLAN**

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

- . beleid en betrokkenheid van directie en leiding
- . opleiding van directie, leiding en staf
- . inspecties
- . taakanalyses
- . ongevallen onderzoek
- . taakobservaties
- . voorbereiding noodsituaties
- . regels en voorschriften
- . ongevallen analyse/statistiek
- . opleiding werknemers
- . persoonlijke bescherming
- . bedrijfsgezondheid
- . evaluatie van programma activiteiten
- . ontwerp regelingen

- . individuele communicatie
- . veiligheidsbijeenkomsten/-overleg
- . promotie van veiligheid
- . inkoop regelingen
- . veiligheid buiten het werk

OPLEIDING VAN BETROKKENEN (**TRAIN**)

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

Goede opleiding is essentieel voor succes, dient top-down te worden uitgevoerd, en te bestaan uit:

- . een meer algemene introductie nodig om iedereen dezelfde kant te laten uitkijken: "daar is ons doel en dit is de weg die we gezamenlijk zullen gaan!".
- . specifieke opleidingen bij het invoeren van bepaalde activiteiten in de organisatie

UITVOERING VAN ACTIVITEITEN (**DOEN**)

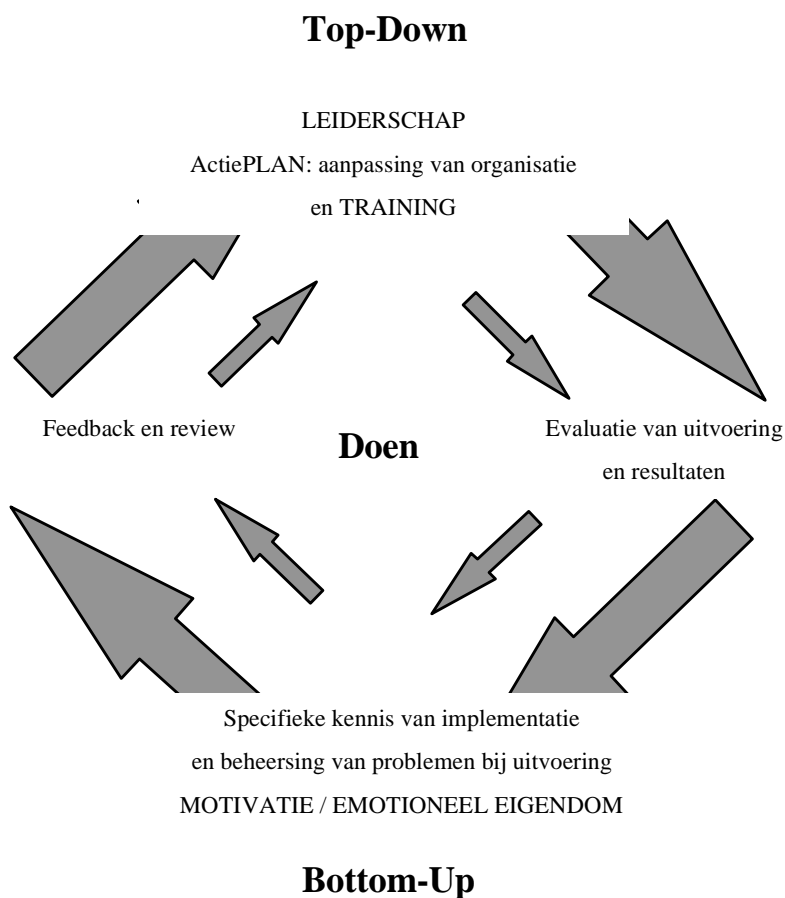
Tenslotte gaat het er om dat het juiste werk op de juiste wijze wordt uitgevoerd om succes (in dit geval de beheersing van ongevallen en incidenten) te verzekeren. Dit vereist de noodzakelijke discipline om het werk te doen, en het te blijven doen. In het bijzonder vereist dit ook de discipline van (top-)management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

Daarbij is het van groot belang dat deze activiteiten worden uitgevoerd in een gezamenlijk streven, van allen in de organisatie, om het gewenste doel te bereiken.

De beste resultaten zullen worden bereikt door een benadering die top-down combineert met bottom-up (figuur 3). Dus niet alleen top-down of uitsluitend bottom-up, maar juist een gewilde combinatie van die twee kan leiden tot een gezamenlijke aanpak voor blijvend succes.

De top-down benadering waarbij vanuit de directie wordt aangegeven welke activiteiten worden verlangd in de organisatie en wordt aangegeven welke opleiding mensen dienen te krijgen. Een en ander neergelegd in een actie- of jaarplan.

Top-down ook de ondersteuning bij de uitvoering van het noodzakelijke werk. Door belangrijke zaken ook werkelijk belangrijk te maken. Door evaluatie van hetgeen wordt gedaan aan de hand van opgestelde criteria, feedback en complimenteren van mensen die aan de gestelde eisen voldoen. Bijsturing ook wanneer dat nodig is. En vooral ook door voorbeeld te zijn waar dit nodig en mogelijk is. Door te doen hetgeen men met de mond belijdt.



FIGUUR 3

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

Inschakeling van uitvoerenden en lager kader bij activiteiten zoals:

- . het ontwerpen van installaties en werkplek
- . het vaststellen van de "risico-taken", het analyseren daarvan en het opstellen van de juiste werkprocedures
- . het regelmatig herzien en bijwerken van de opgestelde procedures om hen zonodig aan te passen en te verbeteren
- . het uitvoeren van inspecties in de eigen afdeling
- . het uitvoeren van ongevallen/incidenten analyse
- . het opstellen van regels en voorschriften
- . keuze van persoonlijke beschermingsmiddelen
- . enzovoort

Bij de bottom-up benadering dienen wij echter niet te vergeten dat medewerking van uitvoerenden niet altijd als vanzelf tot stand komt. Bottom-up dient top-down in de organisatie te worden ingebracht waarbij communicatie kanalen dienen te worden geschapen. Zaak is het om adequaat (snel, juist, positief en afdoend) te reageren op problemen en oplossingen die van onderuit de organisatie worden aangedragen.

Van zeer groot belang is dat de drie ondersteunende aspecten (vaststelling van activiteiten, opleidingen en uitvoering) steeds met elkaar in evenwicht zijn. Er dient evenwicht te bestaan tussen hetgeen de organisatie van haar mensen vraagt, hun opleiding daarvoor en de uitvoering van het geleerde in de praktijk.

Veiligheidsmanagement - de weg naar success - HET PROCES

Een praktische aanpak van Veiligheidsmanagement zal bestaan uit de volgende stappen, nadat het besluit genomen is om "er meer aan te doen" (zie ook figuur 4).

1. Leiderschap van de Top Manager

Verbetering - positieve verandering - kan slechts worden behaald middels leiderschap vanuit de top van de organisatie. In feite ligt de beste garantie voor het welslagen bij de Directeur zelf, zijn of haar persoonlijk leiderschap, betrokkenheid en acties.

Stap 1 beoogt duidelijk te maken aan de top man of vrouw dat zijn/haar persoonlijk leiderschap, omgezet in betrokkenheid en acties, een "must" is voor het behalen van gewenste resultaten.

Doel van deze stap is om zeker te stellen dat het individuele leiderschap, de betrokkenheid en ondersteuning wordt gegeven door de top manager van de betrokken organisatie eenheid. (De "eenheid" die hier wordt bedoeld zal meestal een locatie of vestiging zijn.)

2. Management Team leiderschap

Het verbeteringsproces moet gedragen worden door het geheel management team, van top man of vrouw tot en met supervisie. Alle niveaus zijn daarbij belangrijk maar de betrokkenheid en persoonlijk leiderschap van de groep die direct rapporteert aan de directie is van vitaal belang. Dit is het eerste niveau waar strategie en beleid worden omgezet in het management systeem voor verdere detaillering en uitvoering op de lagere niveaus in de organisatie.

Doel van deze stap is om zeker te stellen dat het individuele leiderschap, de betrokkenheid en ondersteuning wordt gegeven door alle leden van het management team. (Het management team hier bedoeld omvat alle managers die direct aan de top manager rapporteren.)

3. Management VerbeteringsTeam (MVT)

Coördinatie aan de top van de organisatie vormt de energie bron die nodig is om het verbeteringsproces te starten op weg naar succes. Dit is het management team dat beleid en strategie maakt en het verbeteringsproces stuurt. Dit team leidt en ondersteunt, besluit tot het nemen van belangrijke acties, evalueert de voortgang en stimuleert de gehele organisatie naar het gewenste niveau. Het management team kan zich hier pro-actief opstellen door het identificeren, evalueren en beheersen van de problemen van morgen. Een belangrijke taak van het MVT is het periodiek herzien van het management systeem en haar toepassing in relatie tot het verwachte resultaat en het verder stimuleren van het proces van continue verbetering.

Doel van deze stap is het structureren van leiderschap en coördinatie van het (algehele) verbeteringsproces op top management niveau in de organisatie.

4. Interne Expertise

In-huis coördinatie en expertise moet aanwezig zijn om management in het verbeteringsproces te ondersteunen. Deze in-huis expertise zou bij voorkeur bij meerder personen aanwezig dienen te zijn om te zorgen voor de noodzakelijke continuïteit. Deze expertise is noodzakelijk in alle stadia van het verbeteringsproces.

Doel van deze stap is het voorzien in de interne expertise die nodig is voor het opzetten en uitvoeren van het Management - of Zorgsysteem, als onderdeel van het verbeteringsproces.

5. Communicatie van het Verbeteringsproces.

Leiderschap dient te worden omgezet in zichtbare betrokkenheid en actie om de organisatie in de gewenste richting “te duwen en te trekken”. Er is daarvoor geen betere manier dan aan iedereen in de organisatie te laten weten wat de plannen zijn, welke doelen voor ogen staan en welke activiteiten wanneer zullen worden ontplooid. Leiderschap wordt tastbaar wanneer zij op schrift wordt gesteld en met iedereen wordt gedeeld, van

boven tot beneden in de organisatie. Leiderschap omgezet in betrokkenheid, geloof en actie is van vitaal belang om de gewenste doelen te bereiken.

Doel van deze stap is de demonstratie van het leiderschap en de betrokkenheid van top management door het communiceren (in geschreven vorm), aan iedereen in de organisatie, van het proces (en de proces stappen) door middel waarvan de verbetering zal worden verkregen.

6. Opinie Onderzoek

Om de betrokkenheid van het management en de wens om “dingen te laten werken” verder te demonstreren is er nauwelijks een beter middel dan het (laten) uitvoeren van een opinie onderzoek. Doel daarbij is uit te vinden wat mensen in de organisatie - op alle niveaus - vinden van de betrokken aspecten in de hun bedrijf. Normaal gesproken zal een dergelijk opinie onderzoek zowel worden uitgevoerd op top management niveau als op de niveaus van supervisie en (uitvoerende) werknemers. Een dergelijk

onderzoek is een duidelijke aanwijzing dat management will horen hoe andere denken en voelen. Indien goed uitgevoerd, helpt een onderzoek ook om de organisatie voor te bereiden op het verbeteringsproces en om de mogelijke weerstand tegen verandering in een later stadium te verminderen. Daarnaast wordt kan ook informatie worden verkregen over zaken die bijzondere aandacht vereisen. Gebruikelijk vindt een dergelijk onderzoek zowel schriftelijk als mondeling plaats. Anonimiteit dient te worden gegarandeerd om zo juist mogelijke informatie te verkrijgen.

Doel van deze stap is het verzamelen van subjectieve/objectieve informatie over de actuele situatie en "cultuur" met betrekking tot het verbeteringsproces. Ook als middel om de organisatie "los te maken" voor het verbeteringsproces dat in aantocht is.

7. Nul-lijn Evaluatie

Een verbeteringsproces kan niet echt van start gaan voordat de organisatie heeft bepaald waar zij is. Dit betekent dat een evaluatie dient te worden uitgevoerd van het huidige niveau van management (systeem) activiteit: een "audit" dus. Een dergelijke evaluatie geeft een goed beeld van de management activiteiten die op het moment van de audit plaatsvinden. Dit geeft het management team een goede indruk van de sterke en zwakke kanten en van de behoefte aan verdere ontwikkeling. Daarnaast is de evaluatie een goed uitgangspunt om de activiteiten voor het eerste actieplan te bepalen.

Doel van deze stap is het verkrijgen van een goed beeld van de huidige situatie met betrekking tot het betrokken Management Systeem.

8. Selectie van Activiteiten

De nul-lijn evaluatie geeft management een goed beeld van de stand van zaken en de stap die er direct op volgt is vast te stellen aan welke activiteiten aandacht moet worden besteed bij verbetering en/of uitbreiding van het management systeem. Hier gaat het vooral om "wat" er moet worden gedaan waaruit vervolgens het hoe, wie, wanneer etc. volgt. Deze activiteiten zullen waarschijnlijk onderdeel uitmaken van het eerste actieplan. Dergelijke activiteiten kunnen omvatten: risico identificatie en evaluatie; voorbereiding noodsituaties; inkoop van goederen en diensten; ontwerp van processen, installaties, werkplek en producten; selectie van nieuwe werknemers; opleiding; inspecties; incident onderzoek/analyse enz.

Doel van deze stap is te komen tot een keuze van activiteiten (of Management Systeem "elementen") die onderdeel zullen gaan uitmaken van het eerste actie plan (het begin van het opzetten van het Management Systeem) gebaseerd op de veronderstelde effecten en de "zichtbaarheid" van deze elementen.

9. Management Introductie Training

Voor het verbeteringsproces is een goed begrip noodzakelijk en dienen de onderliggende filosofieën, concepten, modellen, etc. te worden overgebracht aan de leiding van directie tot en met supervisie en relevante staffuncties. Deze management introductie trainingen zijn niet bedoeld om enige specifieke actie te genereren. Goede informatie aan alle betrokkenen is van vitaal belang voor het succes van de volgende stappen in het proces. Deze training is bedoeld als dialoog om het noodzakelijke leiderschap te

vestigen op lagere besluitvormingsniveaus in de organisatie. Dergelijk leiderschap is zeker nodig op het "punt van beheersing" (normaal de toezichthouder of groepsleider). Deze sessies vormen ook een uitstekende gelegenheid om het leiderschap en de betrokkenheid van de hogere leiding te demonstreren door actieve deelname van de hogere leiding in deze bijeenkomsten en om op vragen van de lagere leidinggevende niveaus weg te antwoorden en zodoende eventuele bedenkingen weg te nemen.

Doel van deze stap is zeker te stellen dat alle managers, alle supervisie en relevante stafmedewerkers op de hoogte zijn van het verbeteringsproces, en de te gebruiken terminologie, modellen en concepten, enz. Om "de neuzen in dezelfde richting te zetten". Deze introductie is niet bedoeld om enige specifieke activiteit te genereren. (Zie daarvoor stap 13.)

10. Element Coördinatie

Nadat de activiteiten voor verbetering in stap 8 zijn vastgesteld en gecommuniceerd in stap 9, moeten deze activiteitsgebieden verder worden uitgewerkt om betekenis te krijgen voor uitvoering. Dit zal normaal geschieden plaatsvinden door middel van "activiteits" of "element" coördinatie, waarschijnlijk via een "element coördinatie team" (ECT) van betrokken personen onder leiding van iemand van het middel management niveau die op die wijze persoonlijk verantwoordelijkheid neemt voor de ontwikkeling van een of meerdere elementen van het management systeem.

Het team dient bij voorkeur te bestaan uit mensen van verschillende betrokken niveaus in de organisatie die de element leider helpen om het element zo efficiënt en effectief mogelijk op te zetten. Een dergelijk team aanpak zorgt voor “emotieel eigendom” en betrokkenheid door de gehele organisatie en vergemakkelijkt de uitvoering van activiteiten in een later stadium. Het aanbrenge van de nodige details voor uitvoering van activiteiten kan gebeuren door middel van een “cascade aanpak” waarbij alle niveaus, inclusief dat van de direct betrokken uitvoeren werknemers, een rol spelen onder de uiteindelijke leiding van het MVT.

Doel van deze stap is de coördinatie toe te wijzen voor de zowel het opzetten als het implementeren van de gekozen Management Systeem elementen. Bij voorkeur door teams in plaats van individuele personen.

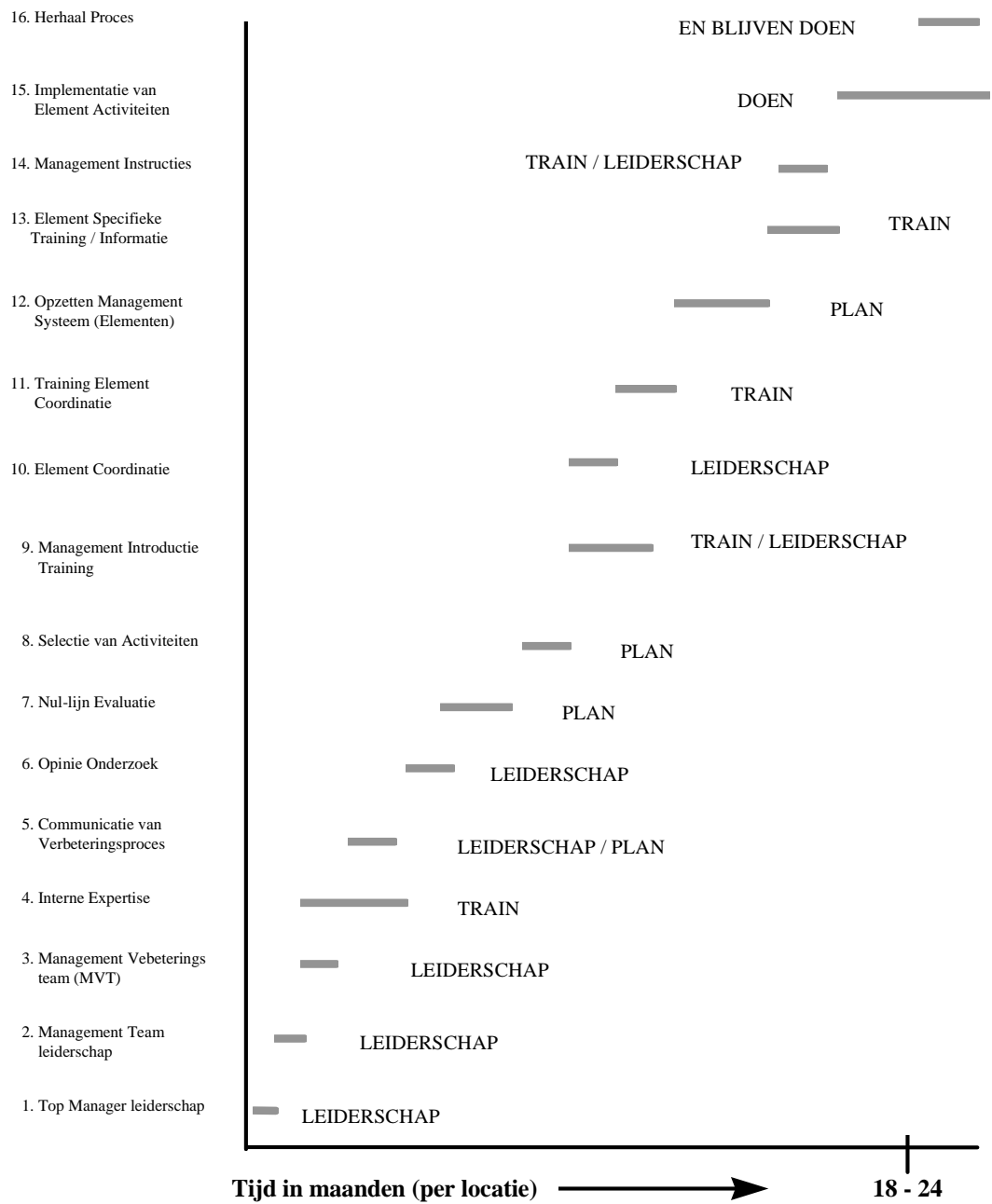
11. Training van Element Coördinatie

De hierbedoelde training is van vitaal belang voor het functioneren van het ECT en daarmee voor het efficiënt opzetten van een onderdeel van het management systeem zodat dit bij uitvoering tot de gewenste resultaten kan leiden. Het ECT is de autoriteit als het aankomt op het goed opzetten van het management systeem als vitaal onderdeel in het verbeteringsproces. Als hier fouten worden gemaakt werkt dat door naar het eindresultaat.

Doel van deze stap is de training te geven aan individuen of teams die verantwoordelijk zijn voor element coördinatie (opzetten en succesvolle implementatie).

12. Opzetten Management Systeem Elementen

Dit is de basis voor het op de juiste wijze uitvoeren van de juiste dingen. Duidelijke normen - inclusief ondersteunende richtlijnen - dienen te worden gesteld voor de geselecteerde activiteiten. Na de bepaling van het “wat” en “waarom” als gedaan in stap 8, wordt hier het “wie”, “wanneer” en “hoe” vastgesteld. Waar mogelijk of wenselijk wordt vanuit de beschrijving van het systeem element verwezen naar verdere procedures of “Good Management Practices”.



FIGUUR 4

Hoewel alle stappen in het verbeteringsproces van belang zijn, is met name deze stap kritiek omdat het de basis vormt voor succes dat uitsluitend kan komen van het juist doen van de juiste dingen. Het is hier dat het management systeem betekenis krijgt als referentie voor het uitvoeren van activiteiten, na goedkeuring door het MVT.

Doel van deze stap is de ontwikkeling van Management Systeem Elementen (ref. 8) door de element coordinatie (teams of personen) totdat goedkeuring door het Management VerbeteringsTeam (MVT) wordt verkregen.

13. Element Specifieke Opleiding

Nadat gedetailleerde richtlijnen - inclusief hulpmiddelen - zijn opgesteld voor de uitvoering van de activiteiten (als bepaald in stappen 8 en 12) dienen betrokken personen te worden geïnformeerd en waar nodig te worden opgeleid zodat zij de gewenste deskundigheid verkrijgen voor het doen van het werk. Deze mensen kunnen zich op ieder niveau van de organisatie bevinden waar de werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd.

Deze training is essentieel en dient slechts gegeven te worden nadat stap 12 naar behoren werd uitgevoerd. Dit zorgt voor het beste uitgangspunt voor een goede uitvoering van het werk: gemotiveerde en deskundige mensen voor uitvoering van werk dat van hen - via het management systeem - wordt verlangd.

Doel van deze stap is de opleiding (training/instructie) voor het effectief uitvoeren van de element activiteiten (ref. 8 en 12).

14. Management Instructies

Om hun leiderschaps- en ondersteunende rol naar behoren te kunnen vervullen, dienen de desbetreffende managers te weten wat de kritieke punten zijn om voortgang van activiteiten te bepalen. Het stellen van de juiste vragen met betrekking tot de geplande voortgang, stimuleert de activiteit omdat het aangeeft waar management haar prioriteiten legt. Het richt de aandacht op aspecten die direct invloed hebben op resultaten.

Doel van deze stap is de instructie aan managers t.a.v. de kritieke aspecten voor het managen/begeleiden van de uitvoering van de desbetreffende Management Systeem elementen (ref. 8 en 12).

15. Implementatie van Element Activiteiten

Dit is waar mensen werken overeenkomstig hetgeen in het management systeem en de daarbij horende richtlijnen, is aangegeven. Dit is waar het uiteindelijk omgaat. Hier en hier alleen is het waar werk wordt omgezet in succes - alle andere stappen zijn ervoor om de best mogelijke uitgangspositie te creëren zodat doelen kunnen worden verwezenlijkt.

Hier is het waar beleid wordt omgezet in betrokkenheid en de actie die uiteindelijk leidt tot beïnvloeding van gedrag en houding op weg naar een nieuwe cultuur. Als het hier fout gaat is alles tevergeefs geweest maar indien het hier goed verloopt is succes bijna onontkoombaar. Hier is het waar leiderschap zijn uiteindelijke betekenis krijgt.

Evaluatie van activiteiten en hun resultaten vormen een vitaal onderdeel van de uitvoering van activiteiten alsook de verdere - continue - verbetering die uit die evaluaties voortvloeit.

Doel van deze stap is de uitvoering van de activiteiten als bedoeld in de beschrijving van de Management Systeem elementen. (ref 8 en 12)

16. Herhaal Proces

Geen enkel managementsysteem kan worden opgebouwd en tot operationeel succes worden gebracht middels een enkel actieplan. En geen enkele prestatie kan op een hoog niveau worden gehouden zonder periodieke evaluaties.

Dit is waarom stap 16 gaat over de herhaling van een aantal - niet alle - van de voorgaande stappen om de resultaten van het gehele management systeem op het gewenste niveau te brengen. Zodra dit niveau wordt bereikt zijn periodieke evaluaties nodig om de continue verbetering te verzekeren van de management systeem activiteiten.

Doel van deze stap is de uitbreiding van het Management Systeem met relevante elementen volgens desbetreffende hierboven aangegeven stappen.

Veiligheidsmanagement - METEN EN STUREN

Meten is uitermate belangrijk wanneer het gaat om een doel te bereiken, 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. In de praktijk blijkt dat meten van veiligheid vrijwel altijd op werkvloer niveau plaatsvindt, ook binnen grote multi-nationale bedrijven. En dat terwijl de aandacht juist naar het management systeem zou moeten gaan en derhalve een meting op management niveau noodzakelijk is om effectief te kunnen ingrijpen in de onderliggende oorzaken van ongevallen en andere ongewenste gebeurtenissen.

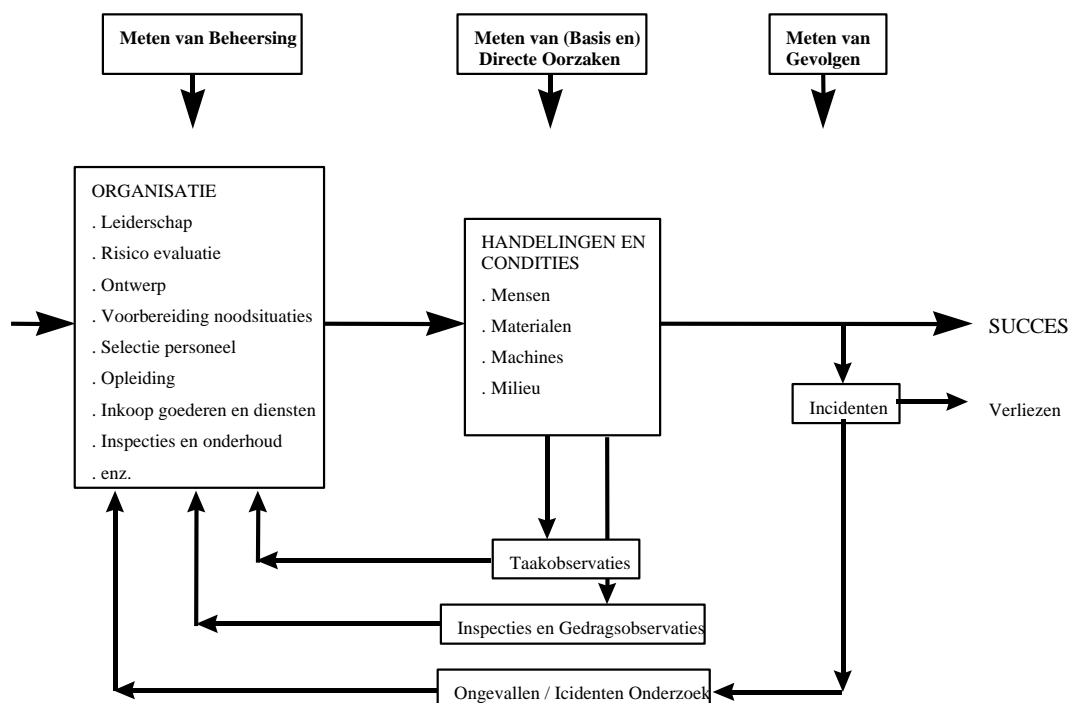
Veiligheid kan in principe op drie verschillende niveaus worden gemeten om resultaat te bewerkstelligen (zie ook figuur 5):

- . **gevolgen meting** in de zin van ongevallen en schaden frequenties en metingen t.a.v. de ernst. Normaal uitgedrukt per aantal uren gewerkt, maar ook mogelijk op andere wijze, zoals per 1000 km afgelegd, per eenheid produkt, e.d. Deze gevolgen meting is meestal beperkt en richt zich op die, relatief kleine, categorie van ongevallen die resulteert in letsel met verzuim.

De gevolgenmeting is van belang om vast te stellen of het beheerssysteem de juiste resultaten oplevert. Het is een meting die vooral de aandacht richt op de werkvloer.

- . **meten van directe oorzaken**, het meten van (onveilige of sub-standaard) handelingen en condities. Daarbij gaat het vooral om het vaststellen (door waarneming) van de mate waarin handelingen en condities voldoen aan gewenste normen. Ook deze meting geeft een indicatie van de doelmatigheid waarmee het beheerssysteem functioneert, gemeten aan output. Ook deze meting richt zich op de werkvloer en de aandacht weer naar werkvloer.
- . **meten van de mate van beheersing**. De doorlichting van de organisatie, meting van structurele inspanningen gericht op voorkomen van ongewenste gebeurtenissen en het beperken van eventuele gevolgen. Deze doorlichting of "safety audit" vindt plaats aan de hand van, van te voren opgestelde, criteria voor te verrichten activiteiten. Deze meting is het middel om aandacht te krijgen op management niveau.

Een van de meest uitgebreide safety audit systemen is het International Safety Rating Systeem ³, 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 geachte activiteiten ondergebracht en tevens aangegeven aan welke criteria die activiteiten dienen te voldoen om succes op veiligheidsgebied te waarborgen. De criteria in het ISRS werden voorzien van waardefactoren waardoor het mogelijk werd om het beheerssysteem op onderdelen te meten en uit te drukken in een percentage t.a.v. het referentiekader dat het ISRS is.



FIGUUR 5

Binnen veiligheidsmanagement dienen al deze drie metingen te worden gebruikt voor het bereiken van blijvende resultaten. Een belangrijk deel van onze aandacht dient echter uit te gaan naar het beheerssysteem. Daar immers kan management direct ingrijpen en sturen, op weg naar succes.

³ Verdere informatie t.a.v. het International Safety Rating Systeem kan worden verkregen bij DNV 010-479 87 81.

Veiligheidsmanagement is een kwestie van meten en sturen. Sturen van de organisatie naar het gewenste doel. Daarbij onderscheiden wij in principe twee mogelijkheden:

- . **achterwaarts sturen.** De meest traditionele manier van sturen op veiligheidsgebied: er gaat iets fout en men stuurt bij. Het ongevallen onderzoek!

Deze manier van sturen hoort bij de traditionele manier van meten op het gebied van veiligheid aan de hand van gevolgen (de verzuimongevallenfrequenties). Hoort bij de traditionele manier van denken op het gebied van veiligheid!

Deze manier van sturen kan op termijn geen goede resultaten opleveren. Men holt immers steeds achter de feiten aan omdat men een ongeval nodig heeft om te sturen. Bovendien zijn onze organisaties niet statisch en kan hetgeen gebeurd is geen waarborgen geven t.a.v. de toekomst. Bovendien gaan de meest ongevalsonderzoeken niet verder dan de handelingen en condities en komen derhalve niet toe aan de werkelijke oorzaken die vaak gelegen zijn in het "management systeem".

- . **voorwaarts sturen.** De meest wenselijke manier van sturen, voordat ongewenste gebeurtenissen plaatsvinden. Maar ook de moeilijkste omdat men hier dient na te gaan wat mensen in de organisatie werkelijk doen om ongevallen, incidenten, e.d. te voorkomen. Dat vergt kennis en inzicht t.a.v. het beheerssysteem, moeite en tijd. Het is hier dat het management systeem onder de loep wordt genomen en waar de aandacht van management naar toe zou moeten gaan, in plaats van steeds bezig te zijn met het "blussen van brandjes".

Veiligheidsmanagement is vooral gebaseerd op voorwaarts sturen en op de safety audit als meetmethode en middel om een adequaat beheerssysteem op te zetten en te onderhouden. De achterwaartse sturing is dan het middel om het beheerssysteem te vervolmaken in die gevallen waarin het toch faalde.

Veiligheidsmanagement - VOLHARDEN IN BASISPRINCIPES

In complexe aangelegenheden is het vaak goed om terug te keren tot de basis principes: back to basics! Vaak is dat de enige manier om door de bomen het bos weer te zien.

Veiligheidsmanagement is in uitvoering complex maar gebaseerd op eenvoudige uitgangspunten: weten wat gedaan moet worden, weten waaraan dat minimaal moet voldoen en het doen, doen, en blijven doen. Totdat het resultaat is verkregen: het niveau van veiligheidszorg dat management wenst voor de organisatie waarvoor zij verantwoordelijk is. Daarbij is discipline van de zijde van management een factor van doorslaggevend belang.

Succes in veiligheidsmanagement is slechts weggelegd voor hen die geloven in het eindresultaat. Voor hen die volharden in het streven naar het gewenste doel. De wondermiddelen die zo veel managers zoeken? Ze zijn er niet! Te veel tijd gaat verloren door steeds weer te zoeken naar nieuwe managementtechnieken - het ware beter om het doel voor ogen te houden en te geloven in de toepassing van de simpele systematiek die hierboven werd beschreven.

Veiligheidsmanagement - HET GEREEDSCHAP - ISRS

Safety Audits zijn organisatieonderzoeken waarbij wordt gekeken naar hetgeen de organisatie doet om ongevallen/incidenten te beheersen, te voorkomen dat zij plaatsvinden en het beperken van de gevolgen mocht een en ander onverhoopt toch geschieden. Safety Audits worden uitgevoerd met safety audit "methodieken".

In de praktijk zijn deze audit methodieken op de een of andere manier steeds opgebouwd uit vragen en leiden zij ons door de desbetreffende vraagstelling door de organisatie. Binnen een goede audit methodiek kunnen daarbij gemakkelijk relaties worden gelegd tussen de samenstellende activiteiten zodat eerder van een audit"stelsel" kan worden gesproken dan van een "vragenlijst".

Uitgaande van het middels de audit verkregen beeld kunnen vervolgens aanbevelingen worden gedaan ter verbetering van de beheersactiviteiten. Dergelijke aanbevelingen vormen in feite een integraal onderdeel van een goede audit methodiek en het rapport dat middels de desbetreffende audit wordt opgesteld.

Het proces van safety auditing dient periodiek te worden herhaald om:

- . het gewenste niveau van veiligheidszorg te bereiken. Dit kan via een proces waarin vaststelling van activiteiten en verbeteringsvoorstellen zich afwisselen totdat het gewenste niveau is bereikt.
- . het gewenste niveau te behouden wanneer dit eenmaal is bereikt.

Een van de meest ontwikkelde audit methodieken is het International Safety Rating Systeem (ISRS) waarmee de auteur uitgebreide ervaringen heeft opgedaan. Deze methodiek zal hierna worden besproken.

De basis van het ISRS werd gelegd aan het eind van de jaren zestig en het begin van de jaren zeventig in de USA. Met name vond dit plaats binnen een van de grootste Amerikaanse verzekeringsmaatschappijen - INA. Deze ontwikkeling - en de verbetering als ISRS na 1978 vond plaats onder leiding van Frank E. Bird, Jr.

Het ISRS kent in de meest uitgebreide vorm 20 onderwerpen of elementen welke in figuur 6 worden opgesomd. In deze 20 elementen werden totaal ca. 120 sub-elementen vastgesteld met uiteindelijk meer dan 600 criteria in de vorm van vragen. Deze vragen (en ok de sub-elementen en elementen) zijn voorzien van waarde factoren (punten) waardoor het mogelijk wordt om de een procentuele score te geven aan veiligheidsmanagement activiteiten, in vergelijking met het ISRS.

Hoewel het zeer omvangrijk lijkt, is het ISRS zo opgezet dat in feite 10 aaneensluitende audit methodieken zijn ontstaan. Daarbij zijn er in de minst omvangrijke ca. 86 vragen, in de meest uitgebreide 615. Het systeem is zo bruikbaar in kleinere organisaties en in grote, en in organisaties met geringe risico's tot en met bedrijfstakken met grote risico's. Binnen de toepassing van het ISRS is het verder zeer wel mogelijk om te komen tot aanpassing aan een bepaald bedrijf of bedrijfstak. Tenslotte is een van de belangrijkste toepassingen van het ISRS het gebruik als referentiekader bij het opstellen van een veiligheidsmanagementsysteem.

ISRS Elementen

- 1. Leiderschap**
- 2. Leiderschap training**
- 3. Geplande inspecties en onderhoud**
- 4. Kritieke taak analyse en procedures**
- 5. Ongevallen / incidenten onderzoek**
- 6. Taak observatie**
- 7. Voorbereiding noodsituaties**
- 8. Regels en werkvergunningen**
- 9. Ongevallen / incidenten analyse**
- 10. Kennis en vaardigheids training**
- 11. Persoonlijke beschermingsmiddelen**
- 12. Bedrijfsgezondheid en -hygiene**
- 13. Systeem evaluatie**
- 14. Ontwerp en modificatie**
- 15. persoonlijke communicatie**
- 16. Groep communicaties**
- 17. Algemene promotie**
- 18. Selectie en plaatsing**
- 19. Management van goederen en diensten**
- 20. Veiligheid in de privesfeer**

FIGUUR 6

Het proces van de safety audit

Het safety audit proces dat hieronder kort wordt beschreven is gebaseerd op de ervaringen met het International Safety Rating Systeem.

In principe kent het audit proces de volgende stappen:

- A. Introductie(s)
- B. Interviews
- C. Concept rapport
- D. Eind rapport
- E. Presentatie van bevindingen

- A. Een safety audit vangt steeds aan met een aantal INTRODUCTIES om mensen op de hoogte te stellen van hetgeen gaat gebeuren en wat er van hen wordt verwacht.

Afhankelijk van de omvang van de organisatie kunnen meerdere introducties plaatsvinden. Aanbevolen dan wel vereist zijn de volgende introducties:

1. INTRODUCTIE ten overstaan van directie en hoger management.

Deze introductie dient als eerste plaats te vinden in overeenstemming met de top-down benadering. Top-management dient in eerste instantie te worden geïnformeerd over de gang van zaken en zich accoord te verklaren daarmee. Tevens biedt dit de mogelijkheid aan hoger management om het audit proces op een positieve manier te ondersteunen.

2. INTRODUCTIE ten overstaan van OR/VGW commissie.

eze introductie heeft tot doel de desbetreffende commissies te informeren over het hoe en waarom van de doorlichting, de relatie tot de Arbeidsomstandighedenwet en de resultaten die er van kunnen worden verwacht.

3. INTRODUCTIE ten overstaan van te interviewen personen.

Deze introductie is bedoeld om de personen die zullen deelnemen aan de interviews het "waarom", "wat" en "hoe" duidelijk te maken en vindt in de regel 2 tot 4 weken na de top-management introductie plaats.

Tijdens deze introductie wordt aan de deelnemers verteld wat hun rol zal zijn in het audit proces:

- . het beantwoorden van de desbetreffende vragen
- . het verzamelen van documentatie en "bewijs"materiaal om, bij een positief antwoord, aan te kunnen tonen dat de desbetreffende activiteit ook inderdaad plaatsvindt.

B. de INTERVIEWS

De interviews vinden gewoonlijk 4 tot 6 weken na de introductie aan de te interviewen personen plaats. Deze interviews worden geleid door een auditor die daarbij de vragenlijsten van het ISRS hanteert. Zodra een "ja" antwoord wordt verkregen zal de auditor vragen om documentatie om na te gaan of deze voldoet aan de gewenste criteria.

Binnen het ISRS is het mogelijk om antwoorden te waarderen met het desbetreffende aantal punten. Hiermee worden binnen het ISRS de bevindingen weergegeven in procenten per onderwerp of element. Dit kan grafisch worden weergegeven.

C. Nadat de interviews zijn uitgevoerd wordt een CONCEPT RAPPORT samen gesteld dat omvat:

- . een inleiding tot het audit proces en de uitgevoerde audit
- . een samenvatting van de bevindingen en de belangrijkste aanbevelingen
- . de grafische samenvatting van de audit
- . per element een korte beschrijving van de gevonden hoofdpunten en aanbevelingen voor verbetering van de betrokken activiteit
- . de ingevulde vragenformulieren met desbetreffende score vermelding

D. Na acceptatie van het concept rapport en de eventuele wijzigingen daarop, kan het EINDRAPPORT worden vervaardigd. Daarbij leert de praktijk dat het eindrapport meestal identiek is aan het concept rapport.

E. Tenslotte vindt PRESENTATIE van het eindrapport plaats in een bijeenkomst met top-management.

Tijdens deze bijeenkomst worden de belangrijkste bevindingen vermeld en aangegeven waar en hoe verbeteringen desgewenst kunnen worden uitgevoerd.

Daarbij realiseren wij ons dat de verbeteringen via organisatie aanpassing eerst op langere termijn tot resultaten kunnen leiden. Aan de wens om ook op kortere termijn te komen tot verbetering kan worden voldaan door de verbeteringsvoorstellen te richten op het opsporen van de directe oorzaken (d.m.v. "inspecties" en "gedragsobservaties") of op het analyseren van ongevallen die hebben plaatsgevonden. Dergelijke "korte termijn" acties houden vooral ook opleiding van betrokken leidinggevenden in.

International Safety Rating - BASIS VOOR ERKENNING

De safety audit m.b.v het ISRS geeft als resultaat een vergelijk met de criteria die worden gebruikt binnen het International Safety Rating Systeem.

Een goede audit methodiek als het International Safety Rating Systeem biedt de mogelijkheid om de veiligheidszorg van een organisatie te kwantificeren zodat resultaten getalsmatig kunnen worden uitgedrukt. Dit is belangrijk voor de communicatie, zeker ook naar het betrokken management toe. Wanneer we zaken in een getal uit kunnen drukken neemt onze kennis toe en wordt objectiviteit bevorderd.

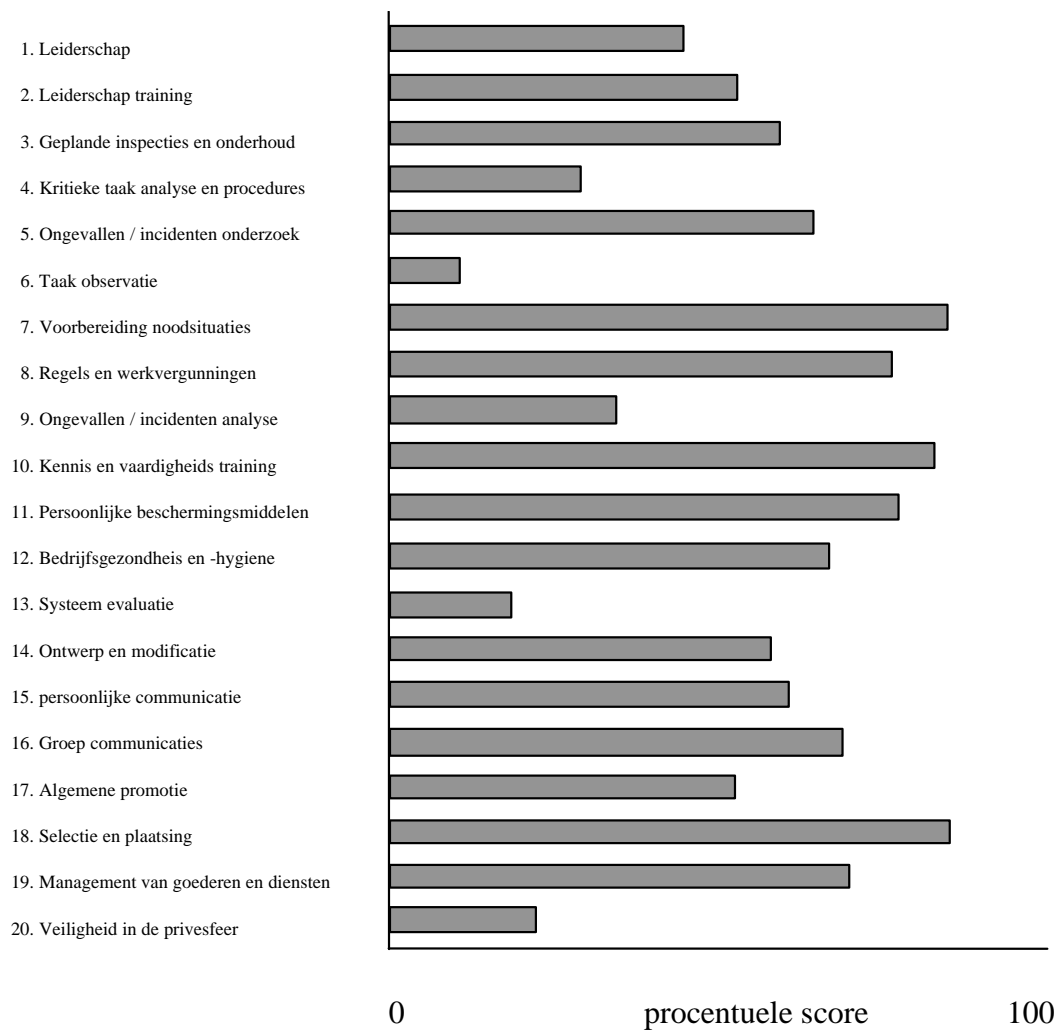
Het International Safety Rating Systeem biedt de mogelijkheid tot het uitdrukken van activiteiten in percentages, in vergelijk met de gestelde criteria. Dit kan bijvoorbeeld worden weergegeven als in figuur 7.

Daarnaast biedt het ISRS tevens de mogelijkheid om de kwaliteit en omvang van het geheel aan veiligheidsactiviteiten te waarderen en te erkennen. Dit gebeurt middels het toekennen van certificaten voor in het totaal 10 verschillende niveaus.

De mogelijkheid om veiligheidszorg op een dergelijke manier te waarderen biedt enkele belangrijke voordelen:

- . het draagt bij tot een positieve communicatie over de veiligheidszorg van de organisatie - positieve risico communicatie dus, zowel binnen de eigen organisatie als naar "het hoofdkantoor", richting overheden, verzekeringen, enz.
- . het biedt de mogelijkheid tot het stellen van doelen, net zoals dat per element in procenten kan. Immers kan een bedrijf met een programma van bijvoorbeeld niveau 1 als doel stellen het bereiken van niveau 3 in twee jaar tijd.

Bovendien legt een dergelijke waardering van veiligheidszorg de accenten op de juiste plaats (op "beheersing" en het "management systeem"). En dat kan niet gezegd worden van de traditionele veiligheidsmeting achteraf, de ongevallen frequentie.



FIGUUR 7

ISRS - ARBEIDSOMSTANDIGHEDENWET

Ter bepaling van de relatie tussen wetgeving enerzijds en het ISRS anderzijds wordt uitsluitend gekeken naar de Arbeidsomstandighedenwet. Daarbij realiseren wij ons echter dat de organisatie van de "interne" veiligheid onlosmakelijk verbonden is met de "externe" veiligheid, de milieuzorg dus. Het is derhalve onze stelling dat het ISRS ook kan worden gebruikt om milieuzorg beter te structureren.

De relatie tussen de Arbowet en het ISRS wordt gegeven door het simpele feit dat de Arbowet het bevorderen van Veiligheid, Gezondheid en Welzijn nastreeft en het International Safety Rating Systeem het mogelijk maakt om beleid op dit gebied te structureren en uit te voeren. Het ISRS functioneert daarbij als de gereedschapkast van de professionele veiligheidscoördinator of manager.

Enkele van de voornaamste relaties tussen het ISRS en artikelen van de Arbowet

Artikel 4 - beleidsvoering, inventarisatie en jaarplan

Het ISRS als geheel maakt het mogelijk om beleid om te zetten in dingen die gedaan moeten worden. Het biedt structuur en geeft aan welke activiteiten van belang zijn en aan welke criteria die activiteiten dienen te voldoen om succes te bewerkstelligen. Het ISRS maakt het mogelijk een uitgangspositie vast te stellen (inclusief risico inventarisatie) en geeft aan op welke wijze activiteiten verbeterd kunnen worden. Een en ander is zonder meer in een jaarplan om te zetten. Het ISRS maakt bovendien toetsing van het beleid mogelijk, zo vaak als dat gewenst wordt.

Artikel 5 - Arbeidsveiligheidsrapport

Het AVR bestaat in principe uit twee gedeelten: een beschrijving van de technische aspecten en maatregelen en een beschrijving van organisatie en organisatorische maatregelen ter beheersing van ongevallen, risico's e.d. Het ISRS kan derhalve zeer goed worden gebruikt om het organisatorische gedeelte van het AVR te beschrijven en kan daarbij als raamwerk dienen en als instrument om de communicatie tussen bedrijf en overheid te bevorderen.

Artikel 6 - Voorlichting en onderricht

Het ISRS bevat een aantal elementen die van belang zijn om aan dit artikel een zinvolle invulling te geven.

In de eerste plaats met name element 4 "Taakanalyse/procedures" waarbinnen de risicovolle werkzaamheden in kaart worden gebracht en maatregelen worden getroffen voor het opstellen van goede werkprocedures. Deze procedures dienen dan als basis voor opleiding van werknemers.

Element 6 van het ISRS "Taakobservaties" omvat het periodiek (bewust) waarnemen van de uitvoering van risicovolle werkzaamheden. Deze observaties zijn van groot belang om vast te stellen of de betrokken werknemers het werk (nog) op de juiste wijze weten uit te voeren. Is dit niet het geval dan kan her-instructie gewenst zijn, iets dat door artikel 6 wordt verlangd.

Verder zijn in het kader van dit artikel van belang o.a. de ISRS elementen:

- . 2 - Management opleiding
- . 8 - Regels en werkvergunningen
- . 10 - Kennis en vaardigheidstraining
- . 11 - Persoonlijke beschermingsmiddelen
- . 12 - Bedrijfsgezondheid en -hygiëne
- . 15 - Individuele communicatie
- . 17 - Algemene promotie van veiligheid
- . 18 - Selectie en plaatsing van personeel

Artikel 7 - Voorlichting en onderricht aan jeugdige werknemers

Commentaar als onder artikel 6.

Artikel 8 - Begeleiding van jeugdige werknemers

Dit artikel behandelt met name de aanstelling van mentoren voor de begeleiding van jeugdige werknemers. Wat hierboven werd gezegd onder artikel 6 kan onverkort een rol spelen in de relatie van de mentor tot zijn pupillen.

Artikel 9 - Melding en registratie van ongevallen en beroepsziekten

De ISRS elementen 5 "Ongevallen/incidenten onderzoek" en 9 "Ongevallen/incidenten analyse" (incl. statistiek) sluiten zonder meer aan op dit artikel en kunnen worden gebruikt om melding en registratie op te zetten en uit te voeren. In aansluiting daarop spelen ook onderdelen element 3 "Geplande inspecties en onderhoud" een rol waar het betreft de melding en registratie van onveilige (of substandaard) condities.

Artikel 10 - Jaarverslag

Daar waar het ISRS een uitstekend raamwerk vormt voor het opzetten en uitvoeren van een Arbo beleid en het vervaardigen van een jaarplan, kan het tevens dienen als raamwerk voor het opstellen van het jaarverslag. De afzonderlijke elementen van het ISRS komen daarbij zeker ook aan bod, zoals de opleidingselementen (ref. voorlichting en onderricht), de elementen ongevallen onderzoek en analyse (inzake maatregelen genomen naar aanleiding van ongevallen/incidenten), de melding van onveilige condities, enz.

Artikel 11 - Voorkomen van gevaar voor andere personen dan werknemers

Het gehele ISRS kan integraal worden gebruikt om gevaren voor derden te voorkomen, zowel wat betreft derden op de locatie als derden die daarbuiten zijn. T.a.v. bijvoorbeeld aannemers zijn meer specifiek vragen opgenomen onder element 19 "Beheersing van materialen en diensten". Overigens kan het ISRS worden gebruikt in de selectie van aannemers, zowel geheel als in onderdelen.

Artikel 13 e.v. - Samenwerking en overleg

Het ISRS geeft aan welke activiteiten van belang zijn bij het opzetten en uitvoeren van beleid in het kader van de Arboret. Derhalve vormt het ISRS een uitstekend raamwerk ter bevordering van de communicatie tussen bedrijfsgenoten. Zowel wat betreft de communicatie tussen bijvoorbeeld OR/VGW commissie en werkgever als die tussen werknemers en hun directe chef.

Wat de eerste communicatie betreft speelt het gehele ISRS een rol. Bij de tweede communicatie zijn het met name de volgende ISRS elementen die gericht zijn op de relatie tussen werknemers en hun directe chef of de "organisatie":

- . element 4 en 6 ten aanzien van Taakanalyse/-procedures en Taakobservaties (en verder alle elementen genoemd onder artikel 6), waarbij een goede communicatie tussen werknemers en hun directe chef kan worden bewerkstelligd door hen bij deze zaken actief te betrekken.
- . elementen 15 en 16 over Individuele- en Groepscommunicatie

Artikel 17 e.v. - Deskundige Bijstand

Het ISRS kan dienen als gereedschap in handen van deskundigen en helpt deze deskundigen bij hun advisering t.a.v. het opstellen en uitvoeren van het Arbo beleid. Het ISRS kan tevens een belangrijk communicatie middel vormen tussen deskundigen en management, OR, e.d. Een instrument als het ISRS zou dan ook in de gereedschapskist van die deskundigen niet mogen ontbreken.

Artikel 24 e.v. - Bijzondere verplichtingen

De regelen die onder artikel 24 worden genoemd kunnen zonder meer een plaats vinden in de structuur van het ISRS. Met name in de volgende elementen:

- . element 14 m.b.t. Ontwerp en modificatie
- . element 3 m.b.t. Inspecties, vaststelling van kritieke onderdelen, en onderhoud
- . element 12 inzake bedrijfsgezondheid
- . element 18 waar het gaat over de selectie en plaatsing van personeel en waarbij tevens een analyse dient te worden uitgevoerd t.a.v. de mogelijke blootstelling aan gezondheids- en veiligheids risico's
- . element 11 over Persoonlijke beschermingsmiddelen

T.a.v. artikel 25 spelen met name de ISRS elementen 12 "Bedrijfsgezondheid en -hygiene" en 18 "Selectie en plaatsing" een rol.

Artikel 32 e.v. - Communicatie met overheden

Het ISRS vormt een kader voor communicatie t.a.v. voor veiligheid en Arbowed belangrijke zaken. Het kan daarmee zeer wel dienen om de communicatie tussen Bedrijf en Arbeidsinspectie te bevorderen. Zaak daarbij is wel dat beide partijen leren dezelfde taal te spreken.

CONCLUSIES

Samenvattend kan worden gesteld dat het International Safety Rating Systeem een belangrijk middel kan zijn voor organisatie verbetering op het gebied van Arbeidsomstandigheden.

Belangrijk daarbij is zich te realiseren dat het ISRS een hulpmiddel is en op zich geen resultaten kan bewerkstelligen. Van groot belang daarbij zijn ook:

- . de kwaliteit (kennis en ervaring) van de personen die de methodiek gebruiken
- . de intentie van mensen om te werken met het ISRS en met de resultaten die voortkomen uit het gebruik er van. Hierbij gaat het vooral ook om de intentie van directie en management.

Het International Safety Rating Systeem kan een zeer belangrijk hulpmiddel zijn voor verbetering van veiligheid, het verkrijgen van een hoger niveau van veiligheidsbewustzijn, en het verbeteren van de organisatie in het algemeen. Het ISRS maakt het mogelijk om de organisatie aan te passen, geeft dienovereenkomstig richting aan de opleiding van mensen en aan de uitvoering van gewenste en noodzakelijke activiteiten voor het bereiken van resultaten.

Het ISRS is, middels periodieke uitvoering van de audit, tevens een middel bij uitstek om een gewenst niveau van veiligheidszorg te behouden.

Het ISRS kan bijdragen tot een beter begrip en inzicht in veiligheidsaspecten, met name ook op directie en management niveau. Daartoe is het onontbeerlijk dat de auditors (maar ook hun management gesprekspartners) een gedegen kennis bezitten van management concepten en processen.

Het ISRS kan een middel zijn voor het verkrijgen van erkenning voor veiligheidszorg in organisaties en zodoende een belangrijke rol spelen in de broodnodige positieve risico communicatie naar overheden en maatschappij.

Het ISRS is gericht op het beheersen van ongewenste gebeurtenissen en daarmee een middel bij uitstek om te komen tot kwaliteitsverbetering van de organisatie en beheersing van kosten.

Risk Management is de beheersing van risico's (plus de financiering daarvan). Dit kan slechts geschieden in een organisatie met het gewenste niveau van risicobewustzijn. Het ISRS is het middel om Risk Management in de organisatie te integreren en het risicobewustzijn van mensen te verhogen. Het ISRS draagt immers bij tot het vormen van een organisatie waarin bewust wordt omgegaan met risico's en problemen en waarin mensen frequent, zo niet dagelijks, met risico aspecten worden geconfronteerd, zowel in besluitvorming als in de uitvoering van werk.

De Arbeidsomstandighedenwet vraagt om beleidsuitvoering inzake bevordering van Veiligheid, Gezondheid en Welzijn. Het ISRS is het middel bij uitstek om hieraan tegemoet te komen en vormt tevens de basis voor opleiding en constructief overleg.

Het ISRS tenslotte helpt ons structuur te brengen in de organisatie die ver uitgaat boven het veiligheidsaspect alleen. Bestaat deze structuur dan kunnen andere middelen, concepten, opleidingsprogramma's daarin hun plaats vinden. Zodat optimale resultaten kunnen worden verkregen uit het geld dat gestoken wordt in externe adviseurs, organisatiemodellen, opleidingsprogramma's, enz.

Het ISRS is gericht op organisatie verbetering (vanuit de invalshoek "veiligheid/loss control") en beheersing van ongewenste gebeurtenissen en verliezen. Het hoort in principe thuis in iedere organisatie die serieuze zaak wenst te maken met beheersing van risico's en verliezen. Zeker ook in die organisaties die bijzondere risico's vertegenwoordigen voor de omgeving, maatschappij, werknemers, management en aandeelhouders.

Het ISRS kan een belangrijk ander facet toevoegen aan de wijze waarop veiligheid wordt gemeten. Waar de traditionele methode van meting (via de "ongevallen frequentie") vaak geen aanleiding meer geeft tot verbetering van de veiligheidsprestaties biedt het ISRS uitzicht op een nieuw perspectief van veiligere organisaties, industriële processen en maatschappij. De traditionele vorm van meting heeft ons tientallen jaren gediend - onze moderne organisaties vereisen een andere vorm van meting, in overeenstemming met het moderne denken in management en de snel veranderende maatschappij waarin wij leven.

Bijlage 1 - BELEID EN BESTUUR, element 1 van het International Safety Rating Systeem.

Het verkrijgen en behouden van een bepaalde, gewenste, mate van veiligheid is vooral een combinatie van een geheel aan goede (geformuleerd, geformaliseerd, gestructureerd, gedocumenteerd) veiligheidsactiviteiten (gezamenlijk het veiligheids"programma") en de consequente toepassing daarvan.

Voor het verkrijgen van een hoge graad van veiligheid (of een ander resultaat) is de continue inspanning nodig van alle niveaus in de organisatie, zowel leidinggevend als uitvoerend, in lijn- en staffuncties.

De inbreng van uitvoerenden kan met name gevonden worden in de ervaring en expertise die deze mensen kunnen aandragen met betrekking tot het omgaan met installaties, apparatuur, werkmethoden, e.d. Deze inbreng dient gemobiliseerd te worden en gestructureerd door de leiding van de organisatie. Zonder deze steun van bovenaf zal het betrekken van uitvoerenden bij het tot stand brengen van een hoge graad van veiligheid niet, dan wel niet optimaal, kunnen plaatsvinden. Organisatie en management is daarmee de basis waarop het veiligheidsprogramma tot stand kan komen, inclusief het betrekken van uitvoerenden daarbij.

Het succes van het veiligheidsprogramma hangt in bijzondere mate af van de wijze waarop directie en leidinggevend aan dit programma hun steun verlenen. Deze steun dient duidelijk en zichtbaar te zijn in de structuur van het programma en de richtlijnen die daarbinnen door de directie worden gesteld, zowel wat betreft coördinatie als met betrekking tot de activiteiten die door leidinggevend dienen te worden uitgevoerd.

Daarnaast is een daadwerkelijke deelname van directie en leiding aan belangrijke onderdelen van het programma onontbeerlijk.

In het kader van dit onderdeel van het veiligheidsprogramma komen zaken aan de orde zoals:

- . Beleidsverklaring, inhoud, verspreiding, gebruik en toetsing van het beleid.
- . Coördinatie en uitvoering van veiligheidsactiviteiten door ter zake kundige personen en/of diensten.
- . Ondersteuning van het veiligheidsprogramma door middel van daartoe bestaande commissies.
- . Delegatie van veiligheidsverantwoordelijkheden aan lijnfuncties.

- . Richtlijnen met betrekking tot door leidinggevenden uit te voeren activiteiten in het kader van het veiligheidsprogramma.
- . Beoordeling van leidinggevenden m.b.t. veiligheid.
- . Formulering van (jaarlijkse) doelstellingen m.b.t. VGW.
- . Zichtbare betrokkenheid van leidinggevenden bij veiligheidsactiviteiten.
- . Beschikbaarheid van referentiemateriaal in de zin van publikaties, handboeken, wetteksten, tijdschriften, e.d.

De volgende kanttekeningen:

- . de in de linker kantlijn staande codes hebben te maken met het "niveau" van het ISRS. Het laagste niveau omvat alle vragen aangeduid met 1. Het daarop volgende niveau omvat alle vragen 1 plus 2. Het daarop volgende 1 plus 2 plus 3, enzovoorts.
- . in principe wordt bij de uitvoering van doorlichting met het ISRS met "ja" of "nee" antwoorden gewerkt. daarbij dient men er in principe vanuit te gaan dat zodra het betrokken aspect verbeterd kan worden het antwoord met "nee" wordt beantwoord en derhalve geen punten worden toegekend.

NB. De tekst van het hoofdstuk “beleid en Bestuur” van het ISRS – zoals dat was in 1993 – treft u aan als een apart document. U vindt dat als een PDF document op dezelfde pagina waar u deze tekst aantrof.