



Meer met minder?



Ira Helsloot

1

Sturen op veiligheid

Hoe voorkomen we dat het betere
de vijand van het goede wordt?



Ira Helsloot
Hoogleraar besturen van veiligheid

2

- Ooit was persoonlijke ellende een 'act of god', daarna geloofden de liberalen dat het door persoonlijke fouten kwam: het eigen-schuldbeleid.
- Sinds WOII ongeveer hebben we gebouwd aan een vangnet voor de meest kwetsbaren: een risicobeleid gebaseerd op het aanpakken van de grootste risico's.
- Nu echter is de media-rapportage van 'pech' het bewijs dat het systeem gefaald heeft: het nieuwe schuldbeleid
- Een van de gevolgen is dat slachtoffers van exotische pech meer 'rechten' hebben dan slachtoffers van 'gewone' pech.

3

- Media vinden zielige Igor in de boom. Er is geen tijd/ruimte voor rapportage van de context.
- De politiek reageert vol afschuw op de mediaberichtgeving over Igor
- Topmanagers vinden het lastig om 'de samenleving' te weerspreken en willen liever daadkrachtig Igor redden: er moet actie komen
- Plantmanagement management kent de context wel maar kent ook haar plaats: er zal Igor-beleid komen
- De uitvoering negeert veel van het nieuwe Igor-beleid dat ingewikkeld is en daardoor kan Igor weer in de boom terecht komen...

4

Wat is het veiligheidsprobleem?



- Arbo: een handvol doden per jaar structureel
- Productieveiligheid ... 'hoog percentage' van de incidenten tijdens of als gevolg van onderhoud
- Dat is onacceptabel (zou de ISZW/OvV zeggen)!
- Of niet als je kijkt naar de tientallen doden in de bouw? En naar 2200 doden door keukentrapjes?
- Of niet want 'onderhoud' nu eenmaal meer dynamisch dan reguliere productie?

5

Interessante ontwikkeling



'KRIMP ACCEPTEREN EN DOORGAAN' | LEON KALLE | CARGILL SAS VAN GENT

Een opmerkelijk geluid uit Zeeland. In plaats van de krimpende Zeeuwse arbeidsmarkt te bevechten zegt agro-onderneming Cargill in Sas van Gent: accepteer het maar en leer je bedrijf te runnen met minder mensen.

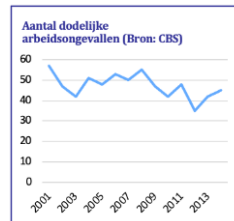
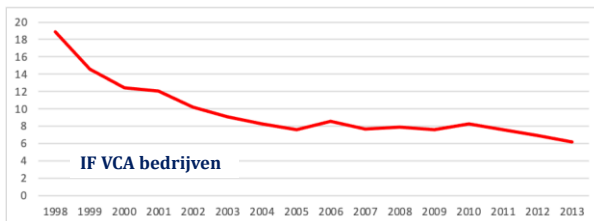
Voor het werk dat eerst drie mensen deden, zullen straks maar twee mensen beschikbaar zijn. Hoe vang je dit op?

groot deel van de reductie kunnen realiseren. Tegelijk betekent dit dat iedereen meer verantwoordelijkheid krijgt. We stellen ook specifieke medewerkers aan die de enablers dagelijks in de gaten houden. Werkt het, kan het nog beter? Zo maken we de organisatie structureel efficiënter. Daarnaast gaan we nog meer processen automatiseren.'

6

**IK WERK VEILIG
OF IK WERK NIET**

7



8

- Meer regels leiden niet zomaar tot meer veiligheid
- Frederick Wolfe heeft laten zien dat winst een betere voorspeller is van veiligheid dan (meer geld besteed aan) meer veiligheidsregels
- En natuurlijk de klassieker Adams: wie zich veilig voelt, gedraagt zich onveilig (en omgekeerd).
- Grootste risico is nog steeds werkeloosheid (en keukentrapjes)

9

- De zwarte zwaan is een gebeurtenis die buiten de normale verwachtingspatronen valt.
- De zwarte zwaan laat het complexe en gekoppelde systeem bezwijken.
- Na het verschijnen van de zwarte zwaan wordt gezocht naar verklaringen, zodat de zwarte zwaan achteraf voorspelbaar lijkt te zijn.
- Mensen zijn geneigd om zich te gedragen alsof er geen zwarte zwanen zijn.



10

- Geen productie lijkt op het eerste gezicht het meest veilig, maar verlies van werkgelegenheid leidt tot meer individuele onveiligheid.
- Management wil uitstralen 'veiligheid boven alles' maar in de praktijk moet altijd de afweging gemaakt worden of het 'veilig genoeg' is.



11

- Definitie risico-regelreflex: De reflex om na het publiek worden van een risico te besluiten tot het nemen van maatregelen om het risico te verminderen, zonder de voor- en nadelen van de maatregelen bewust te wegen.
- Managementsystemen schrijven voor dat er verbetermaatregelen genomen moeten worden na een incident.
- De risico-regelreflex leidt tot complexere processen en procedures en daarmee ondanks de goede bedoelingen op termijn tot zwarte zwanen

12

- Eigen moederbedrijf stelt eigen eisen met een zwaardere doorwerking
- Toezicht drukt vooral op arbeidsveiligheid en zorgt daarmee niet voor meer aandacht voor veiligheid met een grote 'V'.
- Samenwerking is moeilijk in de praktijk.



13

Naar oplossingen

- Ja, (ook) ik denk dat het nog veiliger kan
- Niet door meer overheidsinspectie overigens
- Automatisering helpt
- Overgangsfase is gevaarlijk en meer eigen verantwoordelijkheid helpt dan slechts beperkt
- In de overgangsfase is extra training van operationeel leidinggevend en 'op de uitzondering nodig'. Van een medewerker zelf kan dat menselijkerwijs niet verwacht worden

14